

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

CARRERA DE FINANZAS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN FINANZAS**

**TEMA: ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA
CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA COMO
APORTE AL DESARROLLO DE LAS ZONAS RURALES
DE LA PROVINCIA DE IMBABURA.**

**AUTORAS: MARÍA JOSÉ HINOJOSA ROJAS
MIRIAN VERÓNICA IPIALES PUPIALES**

**DIRECTOR
ECO. GUIDO DUQUE**

DEDICATORIA

A ti Dios, porque eres la fuerza invisible que mueve mi vida, que no me permite desistir y me concede recomenzar mi vida cada nuevo día hasta hoy.

A mis padres María y Saúl, quienes me entregan cada día su tiempo, su dedicación, su abnegación, por ser quienes me dieron la oportunidad de vivir.

A mis hermanos Sergio y Pedro por estar siempre a mi lado, manifestando su empatía.

A ti abuelita, por haber sido ejemplo de valentía, disciplina y persistencia...aunque ya no estés aquí conmigo.

A mi familia, compañeros y amigos por sus innumerables muestras de simpatía, por sus palabras de aliento que no me dejaron claudicar en el camino para conseguir terminar este trabajo.

María José

DEDICATORIA

A mis padres:

Mercedes y Ramón, por su apoyo incondicional que supieron darme en toda mi carrera estudiantil, porque me guiaron por el buen camino y por los consejos que siempre supieron darme especialmente mi madre, les dedico a ustedes por la gran admiración que tengo hacia ustedes.

A mis hermanas y hermanos por su ayuda y motivación permanente.

A mis sobrinos y sobrinas, por esa alegría que imparten siempre y por el gran afecto que les tengo.

En fin este trabajo lo dedico a toda mi familia y amig@s.

Mirian

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, porque la consecución de esta meta no sería posible sin su amor, apoyo y constancia.

Te agradezco a ti Mirian, por haberte embarcado en este complicado viaje que ha llegado a su final, por todos los momentos satisfactorios y complicados que tuvimos que pasar para alcanzar este objetivo.

Agradezco a todos mis compañeros, compañeras, amigos y amigas. Por todos los momentos compartidos que difícilmente se podrán desvanecer de mi memoria

María José

Al concluir este trabajo quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida y por cada una de las pruebas que me ha ayudado a superar.

A mis profesores que durante el transcurso de mi carrera me impartieron conocimientos que me servirán durante el ejercicio de mi profesión.

A María José, quien ha demostrado ser una gran persona y amiga durante todos estos años de estudio y durante la realización de esta tesis, porque juntas hoy logramos un reto más de la vida.

Mirian

Un agradecimiento certero al Eco. Sherman Ortega por su generosidad, quien nos guió en los primeros pasos para la realización de este trabajo. Gracias por mostrar en todo momento su alto sentido de colaboración y desprendimiento.

Un agradecimiento muy especial a nuestro Director Eco. Guido Duque, quien siempre estuvo presto para motivar, orientar y compartir su conocimiento. Muchas gracias por guiarnos y por cada uno de los consejos conferidos.

Agradecemos a nuestra querida Universidad Central, por abrirnos sus puertas y habernos acogido durante nuestra estancia en ella.

María José,

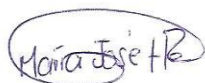
Mirian

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, María José Hinojosa Rojas en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Estrategia de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Uvilla como aporte al Desarrollo de las Zonas Rurales de la Provincia de Imbabura”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 27 de septiembre de 2012

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to read "María José Hinojosa Rojas".

FIRMA

MARIA JOSE HINOJOSA ROJAS

1003701503


majoldu4@hotmail.com

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Mirian Verónica Ipiates Pupiales en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Estrategia de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Uvilla como aporte al Desarrollo de las Zonas Rurales de la Provincia de Imbabura”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 27 de septiembre de 2012

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to read 'Mirian Ipiates'.

FIRMA

MIRIAN VERONICA IPIALES PUPIALES

1002974564

mirian_v.ipiales.p@hotmail.es

COPIA DEL OFICIO DE FINALIZACION

INFORME DE FINALIZACIÓN DE TESIS

Quito, 25 de septiembre del 2012

Señor Economista

Marco Posso Zumárraga

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA U.C.

Presente.-

De mi consideración

Se me designó director de la tesis "ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA COMO APOORTE AL DESARROLLO DE LAS ZONAS RURALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA" presentado por las señoritas egresadas **María José Hinojosa Rojas y Mirian Ipiales Pupiales** previo a la obtención del título de **Ingenieras en Finanzas**, y sobre el cual me permito manifestar su aprobación total en base a las siguientes consideraciones:

1. Se ha cumplido con tanto con el objetivo general como en los objetivos específicos planteados.
2. Las hipótesis han sido comprobadas y/o rechazadas cumpliendo con los pasos de investigación pertinentes.
3. Se ha logrado cumplir con lo propuesto en los capítulos y temas planteados en el plan analítico, llegándose a desarrollar la estrategia de Fortalecimiento de la cadena productiva de uvilla.
4. Por los antecedentes expuestos ratifico la aprobación del plan de tesis,

Particular que comunico para los fines consiguientes;

Atentamente;


Ecen. Guido Daque.

CATEDRÁTICO DE LA FACULTAD


RECIBIDO:
FECHA: 05 OCT 2012
HORA:
DEPARTAMENTO DE TESIS



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tel. 523211 -529129 -521641 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS: "ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA COMO APOORTE AL DESARROLLO DE LAS ZONAS RURALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA"

EGRESADOS: María José Hinojosa y Mirian IpiALES

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

Tanto los objetivos general como específicos fueron cumplidos y desarrollados a lo largo de la investigación.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Las hipótesis planteadas en la investigación fueron adecuadamente falseadas en el desarrollo de los capítulos de la tesis.

RECIBIDO:
FECHA: 18 NOV 2012
HORA:
DEPARTAMENTO DE TESIS

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La metodología para la realización de la investigación fue la adecuada, siguiendo con rigurosidad la metodología planteada en el capítulo 1, se integró métodos tanto cuantitativos como cualitativos. Además las variables empleadas fueron las pertinentes para el estudio de una cadena de valor.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones y recomendaciones guardan la necesaria concordancia con el contenido y los resultados fruto de la investigación de tesis.

NOTA: 10 Diez

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS

SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN

SI NO

PROFESOR: Guido Vinicio Duque Suárez

FIRMA

FECHA: 27 de noviembre del 2012





I

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS

"Estrategia de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Uvilla con apto al desarrollo de las zonas rurales de la Provincia de Imbabura."

EGRESADOS:

Maria José Huapasa Rojas - Miriam Vuelva Ipiel Rapiel

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Se plantean elaborar una estrategia para fortalecer la cadena productiva de la Uvilla y la agricultura pesquera, diagnosticar objetivos estratégicos y un plan de acción estratégico

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Según describen en el trabajo, han trabajado con la comunidad y esto les ha permitido presentar estrategias de concertación, participativas, concertadas, sin embargo fuera del tema de planificación y en concordancia con su formación académica debían haber incluido análisis y conclusiones de carácter financiero, cosa que no lo han hecho.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

Realizan trabajos de investigación, análisis y los complementan con trabajos de campo

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Hay coherencia entre las conclusiones y las recomendaciones

NOTA: 8 (ochos)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

NO

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI

NO

PROFESOR: Edo. Cesar A. Quintana V

FIRMA:

FECHA: 5-NOV/2012

I

Quito, noviembre 15 de 2012

Economista
Marco Posso Zumárraga
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Presente.

De mi consideración:

Me refiero al Oficio No. 2931-2012-DT. de octubre 15 de 2012, mediante el cual me solicita informar y calificar de manera fundamentada la Tesis de Grado titulada: ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA COMO APOORTE AL DESARROLLO DE LAS ZONAS RURALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, presentada por las señoritas egresadas María José Hinojosa Rojas y Miriam Verónica Ipiales Pupiales, previo a la obtención del Título de Ingenieras en Finanzas.

Al respecto, la tesis contempla las características teóricas de la cadena productiva, de la cadena de valor, las fuerzas competitivas de Porter, las ventajas competitivas, los elementos de priorización de la cadena productiva, entre otros aspectos de tipo conceptual.

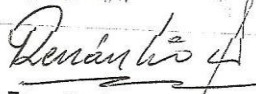
Establece el diagnóstico de la cadena productiva de la uvilla en base a algunos elementos de producción, de costos y de tipo financiero; analiza determinadas características socioeconómicas y de mercado; realiza encuestas para conocer la opinión de productores, consumidores y expendedores.


Hay aspectos favorables en el trabajo realizado; no obstante es incompleto, porque al existir elementos de planificación estratégica, deberían establecerse indicadores financieros como resultado de la aplicación de balances proyectados y de un flujo de caja ilustrativo que muestre los beneficios de la propuesta con las opciones futuras de rendimiento.

Respecto a los aspectos metodológicos, hay cumplimiento de objetivos; sin embargo, las hipótesis son evidentes o se plantean a futuro, aspecto que dificulta su demostración.

Por lo expuesto, califico con nota OCHO (8), la tesis presentada por las señoritas egresadas María José Hinojosa Rojas y Miriam Verónica Ipiales Pupiales, para obtener el Título de Ingenieras en Finanzas.

Atentamente,


Econ. Renán Miño Quintero
DOCENTE


RECIBIDO:
FECHA: 15 NOV 2012
XIPRA:
DEPARTAMENTO DE TESIS

INDICES:
CONTENIDO

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA.....	2
1.2.1 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 IMPORTANCIA.....	4
1.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 DIAGNÓSTICO.....	4
1.3.2.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	5
1.4 FORMULACIÓN DEL TEMA.....	9
1.5 OBJETIVOS.....	9
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.6 HIPÓTESIS.....	10
1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	10
1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	10
1.7 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA ESPACIAL Y TEMPORAL.....	10
1.7.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA ESPACIAL.....	10
1.7.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	11
1.8 METODOLOGÍA.....	11
1.8.1 MÉTODOS	11
1.8.1.1 MÉTODO INDUCTIVO.....	11
1.8.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO.....	12
1.8.1.3 MÉTODO ANALÍTICO.....	12
1.8.2 METODOLOGÍA RURALTER.....	13
1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	14
1.9.1 FUENTES PRIMARIAS.....	14
1.9.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	14
1.10 VARIABLES E INDICADORES.....	15
1.11 PLAN ANALITICO.....	16
1.12 CRONOGRAMA.....	17

CAPITULO II

2. INTRODUCCIÓN.....	18
2.1 CADENA PRODUCTIVA.....	18
2.1.1 PRODUCCIÓN.....	20
2.1.2 TRANSFORMACIÓN.....	20
2.1.3 COMERCIALIZACIÓN.....	20
2.1.4 PROVEEDORES DE SERVICIOS.....	21
2.2 PROPÓSITO DE LA CADENA.....	22
2.2.1 IMPORTANCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	22
2.3 COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO CLAVE EN LAS CADENAS.....	23
2.3.1 COMPETITIVIDAD.....	23
2.3.2 DIAMANTE DE PORTER.....	24
2.3.3 PRODUCTIVIDAD.....	26
2.3.3.1 CALIDAD.....	27
2.3.3.2 INNOVACIÓN.....	28
2.4 CADENA DE VALOR.....	28
2.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	31
2.6 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	39
2.6.1 TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	40
2.6.1.1 VENTAJA EN EL COSTO.....	40
2.6.1.2 VENTAJA DE DIFERENCIACIÓN.....	41
2.6.2 LIDERAZGO DE COSTOS.....	41
2.6.3 DIFERENCIACIÓN.....	42
2.6.4 ENFOQUE.....	42
2.7 ELEMENTOS PARA PRIORIZAR LA CADENA PRODUCTIVA.....	42
2.7.1 IMPORTANCIA SOCIOECONOMICA.....	42
2.7.1.1 SUSTENTABILIDAD.....	43
2.7.1.2 SOSTENIBILIDAD.....	43

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA.....	45
3.1 DIAGNÓSTICO.....	45
3.1.1 MAPEO DE LA CADENA DE LA UVILLA.....	46
3.2 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y CUELLOS DE BOTELLA.....	58
3.3 ANÁLISIS DE COSTOS PRODUCTIVOS.....	60
3.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRODUCTOR.....	62

3.3.1.1 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO.....	62
3.3.1.2 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN KILOGRAMOS...	63
3.4 EVALUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y DE APOYO.....	64
3.5 ANÁLISIS DE MEDIOS DE VIDA DE LOS PRODUCTORES.....	66
3.6 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS.....	71
3.7 LOS CORREDORES PRODUCTIVOS.....	73
3.8 ESTUDIO DE MERCADO.....	75
3.8.1 OFERTA.....	78
3.8.2 DEMANDA.....	80
3.8.3 PRECIOS.....	83
3.8.4 DEMANDA INSATISFECHA.....	85
3.8.4.1 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA.....	87
3.8.5 PROYECCIONES DEL CONSUMO APARENTE DE FRUTOS SECOS.....	90
3.8.5.1 OFERTA EXPORTABLE.....	91
3.9 ENCUESTA A CONSUMIDORES.....	94
3.10 ENCUESTA A LOS SUPERMERCADOS DE QUITO.....	103

CAPÍTULO IV

4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA.....	104
4.1 ANÁLISIS FODA.....	104
4.1.1 FORTALEZAS.....	104
4.1.2 OPORTUNIDADES.....	106
4.1.3 DEBILIDADES.....	108
4.1.4 AMENAZAS.....	110
4.2 MATRIZ DE INEQUIDADES.....	114
4.3 CRUCE DE MATRIZ ÁREA OFENSIVA.....	114
4.3.1 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA CADENA.....	117
4.4 CRUCE DE MATRIZ ÁREA DEFENSIVA.....	118
4.4.1 PUNTOS CRÍTICOS DE LA CADENA.....	120
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	121
4.5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OFENSIVOS.....	121
4.5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFENSIVOS.....	122
4.6 MISIÓN.....	123
4.6.1 MISIÓN DE LA CADENA.....	123

4.7 VISIÓN.....	123
4.7.1 VISIÓN DE LA CADENA.....	123
4.8 PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO.....	124
4.9 REGLAMENTO DE ESPACIO DE CONCERTACIÓN.....	132
4.10 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	135
4.10.1 FLUJO NETO DE CAJA.....	135
4.10.2 TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO (TMAR).....	136
4.10.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	137
4.10.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	137
4.10.5 CÁLCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO COSTO.....	138
CAPÍTULO V	
 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 140
5.1 CONCLUSIONES.....	140
5.2 RECOMENDACIONES.....	142
ANEXOS.....	143
ANEXO 1 ENCUESTA A LOS PRODUCTORES.....	143
ANEXO 2 ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES.....	149
ANEXO 3 ENCUESTA LOS SUPERMERCADOS.....	151
ANEXO 4 PROPUESTA DE TRABAJO CON LOS PRODUCTORES DE UVILLA.....	153
 BIBLIOGRAFÍA.....	 157

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	6
CUADRO N.2 ANALISIS CRÍTICO CON ALTERNATIVAS TENÁTICAS.....	7
CUADRO N. 3 RESUMEN ANALÍTICO CAUSA-EFECTO.....	8
CUADRO N. 4 METODOLOGÍA RURALTER.....	13
CUADRO N. 5 VARIABLES E INDICADORES.....	15
CUADRO N.6 ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	39
CUADRO N.7 MAPA DE ACTORES DETALLADOS.....	47
CUADRO N.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN DE UVILLA EN IMBABURA.....	61
CUADRO N.9 CUADRO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	62
CUADRO N.10 MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA EN LA CADENA.....	65
CUADRO N.11 PARTICIPACIÓN POR GÉNERO EN TAREAS PRODUCTIVAS.....	71
CUADRO N.12 CUADRO DE PRODUCTORES DE LAS ZONAS DELIMITADAS EN LA PROVINCIA	74
CUADRO N.13 COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA UVILLA.....	77
CUADRO N.14 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE UVILLA A NIVEL MUNDIAL.....	78
CUADRO N.15 EXPORTACIONES DE ECUADOR DE LA SUBPARTIDA 0810905000.....	80
CUADRO N.16 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE UVILLA (FRUTA FRESCA) ECUATORIANA.....	82
CUADRO N.17 PRECIOS DE LA UVILLA EN MERCADOS INTERNACIONALES.....	84
CUADRO N.18 VENTA DE FRUTA DESHIDRATADA.....	85
CUADRO N.19 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE FRUTOS SECOS DE ALEMANIA	87
CUADRO N.20 CONSUMO APARENTE DE FRUTOS SECOS.....	89
CUADRO N.21 PROYECCIÓN DE CONSUMO APARENTE DE FRUTOS SECOS DE ALEMANIA.....	90

CUADRO N.22 OFERTA EXPORTABLE DE ECUADOR DE FRUTOS	
SECOS PARTIDA 08134000.....	91
CUADRO N.23 PROYECCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE	92
CUADRO N.24 PROYECCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE DE.....	93
CUADRO N.25 DEMANDA INSATISFECHA.....	93
CUADRO N.26 CONSUMO DE LA UVILLA.....	95
CUADRO N.27 RAZONES DE CONSUMO.....	95
CUADRO N.28 FRECUENCIA DE CONSUMO.....	96
CUADRO N. 29 FORMA DE CONSUMO.....	97
CUADRO N.30 LUGAR DE COMPRA.....	98
CUADRO N.31 PROPIEDADES MEDICINALES.....	98
CUADRO N.32 PRECIO.....	99
CUADRO N.33 TAMAÑO.....	100
CUADRO N.34 COLOR.....	100
CUADRO N.35 PRESENTACIÓN.....	101
CUADRO N.36 PREFERENCIA DE FRUTAS.....	102
CUADRO N.37 MATRIZ DE INEQUIDADES PARA LA CADENA DE LA	
UVILLA EN IMBABURA.....	114
CUADRO N.38 CRUCE DE MATRIZ ÁREA OFENSIVA.....	116
CUADRO N.39 CRUCE DE MATRIZ ÁREA DEFENSIVA.....	119
CUADRO N.40 PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO.....	126
CUADRO N.41 ETAPAS DE LA CONCERTACIÓN.....	134
CUADRO N. 42 FLUJO DE CAJA.....	136
CUADRO N.43 RELACIÓN BENEFICIO/COSTO.....	139

.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.1 ESQUEMA DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	19
GRÁFICO N.2 DIAMANTE DE PORTER.....	24
GRÁFICO N.3 ILUSTRACIÓN DE UNA CADENA DE VALOR.....	31
GRÁFICO N.4 LAS CINCO FUERZAS QUE DETERMINAN LA UTILIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL.....	32
GRÁFICO N.5 GRÁFICO DE LA CADENA DE LA UVILLA.....	46
GRÁFICO N.6 PROCESO DE DESHIDRATACIÓN DE LA UVILLA.....	52
GRÁFICO N.7 FLUJO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA UVILLA EN LA ZONA DE ESTUDIO.....	55
GRÁFICO N.8 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRODUCTOR.....	63
GRÁFICO N.9 ZONAS PRODUCTIVAS DE LA PROVINCIA.....	66
GRÁFICO N.10 MAPA DEL CORREDOR PRODUCTIVO DE LA UVILLA.....	73
GRÁFICO N.11 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE UVILLA A NIVEL MUNDIAL.....	79
GRÁFICO N.12 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE UVILLA ECUATORIANA.....	82
GRÁFICO N.13 VENTA DE FRUTA DESHIDRATADA.....	85
GRÁFICO N.14 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE FRUTOS SECOS DE ALEMANIA.....	88
GRÁFICO N.15 CONSUMO DE UVILLA.....	95
GRÁFICO N.16 RAZONES DE CONSUMO.....	96
GRÁFICO N.17 FRECUENCIA DE CONSUMO.....	97
GRÁFICO N.18 FORMA DE CONSUMO.....	97
GRÁFICO N.19 LUGAR DE COMPRA.....	98
GRÁFICO N.20 PROPIEDADES MEDICINALES.....	99
GRÁFICO N.21 PRECIO.....	99
GRÁFICO N.22 TAMAÑO.....	100

GRÁFICO N.23 COLOR.....	101
GRÁFICO N.24 PRESENTACIÓN.....	101
GRÁFICO N.25 PREFERENCIA DE FRUTAS.....	102
GRÁFICO N.26 MATRIZ FODA.....	113
GRÁFICO N.27 VENTAJA COMPETITIVA.....	117
GRÁFICO N.28 PUNTOS CRÍTICOS.....	124

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTO N.1 PROVISIÓN DE INSUMOS.....	48
FOTO N.2 PRODUCCIÓN Y COSECHA.....	51
FOTO N.3 DESHIDRATACIÓN.....	54
FOTO N.4 COMERCIALIZACIÓN.....	56
FOTO N.5 CONSUMO.....	57

**ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE
LA UVILLA COMO APORTE AL DESARROLLO DE LAS ZONAS RURALES DE
LA PROVINCIA DE IMBABURA.**

**STRATEGY OF THE STRENGTHENING OF THE PRODUCTIVE CHAIN OF
UVILLAS AS A CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF THE RURAL
AREAS IN THE PROVINCE OF IMBABURA**

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de tesis da la pauta a seguir en el desarrollo de la tesis, aquí se detallan datos de la provincia de Imbabura en donde se desarrolla la cadena productiva de la uvilla, se formulan objetivos e hipótesis, metodología y métodos a aplicarse esto como primer capítulo.

El capítulo II, trata sobre: la introducción de cadenas productivas y cadenas de valor su importancia y propósito, aspectos importantes como: la Ventaja Competitiva y el Diamante de Porter para luego formular estrategias que fortalezcan la cadena y beneficien sus actores.

En el capítulo III y IV se realiza el diagnóstico de la cadena y se establecen puntos críticos y ventajas que posee la cadena, se realiza el plan estratégico que incluye el análisis FODA para posteriormente determinar los objetivos estratégicos que ayudaran a mejorar la articulación de los eslabones de la cadena.

Se concluye que la cadena de la uvilla posee puntos críticos que pueden solucionarse a futuro con la aplicación del plan estratégico realizado en este trabajo.

PALABRAS CLAVES

ESTRATEGIA/DE/FORTALECIMIENTO/CADENA/PRODUCTIVA/IMBABURA

ABSTRACT

The thesis plan guides the development of the thesis. Here are some data of the province of Imbabura where the uvilla productive chain is developed; objectives and hypothesis are formulated; methodology and methods to be applied are mentioned. All this is in the first chapter.

The second chapter refers about the introduction of productive and value chains and its purpose. Important aspects like competitive advantages and Porter's Diamond. Then strategies to strength the productive chain to benefit the doers are formulated.

Chapters three and four present the diagnosis of the chain and establish critic points and its advantages. The strategic plan is presented, which includes the FODA analysis and then to point to the strategic objectives which facilitate to make better the linking of the parts of the chain.

It concludes that the uvilla chain owns critic points that can be solved in near future by applying the strategic plan which is presented in this work.

KEYWORDS:

STRATEGY/OF/STRENGTHENING/CHAIN/PRODUCTIVE/IMBABURA

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1 ANTECEDENTES:

La provincia de Imbabura está ubicada en el norte del país a unos 60 kilómetros de Quito, capital de la República. Cuenta con una superficie aproximada de 4.611 Km² y su altitud oscila entre los 200 metros sobre el nivel del mar en la parte baja del río Guayllabamba y los 4.939 metros sobre el nivel del mar en las cimas de los volcanes Cotacachi e Imbabura.

Imbabura posee pisos climáticos diversos desde un clima templado que van desde la zona del Valle del Chota, con alturas de 1.200 a 1.600 msnm. La zona de Angochagua con clima frío y con un relieve plano desde los 2.200 msnm hasta 2.800 msnm. El área de las laderas del Imbabura desde los 2.250 msnm hasta los 3.500 msnm y la parte del subtrópico colindante con la provincia de Esmeraldas, incluye alturas desde los 200 msnm (en el sector de Intag), hasta 1200 msnm, por estas condiciones agroecológicas, ha permitido la producción de diferentes productos agrícolas y entre estos se encuentra la uvilla, fruta andina que es producida en pequeña escala y a campo abierto, la siembra requiere una altura de 1200 a 3000 msnm por lo que la provincia reúne las condiciones climáticas aptas para su cultivo, en Imbabura la superficie de cultivo es aproximadamente de 280 hectáreas que principalmente se produce en el cantón Ibarra, Cotacachi, Otavalo, Antonio Ante y Pimampiro”¹.

La uvilla conocida también como uchuva, es originaria de América del Sur, especialmente de los valles bajos de la Cordillera de los Andes, principalmente en Ecuador, Perú y Bolivia, los tipos de nombre de esta fruta varían en cada país, por ejemplo en: “Perú es conocida como capulí; en Chile como amor en bolsa; en Venezuela chuchuva; en Bolivia topotopo”², entre otros.

¹ Tierra Adentro, Manejo del Cultivo de Uvilla, 2008, Pág. 8-9

² Castillo Danilo, 2010, Uvilla, consultado en Octubre 10, 2011 en: http://kanastakuna.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18

En décadas pasadas el cultivo de esta fruta silvestre era artesanal, siendo resistente al ataque de plagas y enfermedades, “es destruida casi únicamente por la larva de un lepidóptero que dañan los frutos maduros.”³

En el mundo, actualmente existen plantaciones comerciales con fines de exportación en Ecuador, Colombia Chile y Sudáfrica principalmente.

Desde los años ochenta hasta la presente fecha, el fruto de la uvilla empieza a tener importancia por el incremento de consumo en otros países, según datos del Banco Central los destinos principales de exportación son: Holanda, Alemania, Bélgica, Canadá, Reino Unido, España, Suiza, Francia entre otros, debido a sus características de aroma, sabor agridulce, valores nutricionales como vitamina A, vitamina C, fósforo, agua, también se la utiliza con fines terapéuticos. Es así como se ha impulsado la tecnificación del cultivo y por consiguiente el mejoramiento de producción de la uvilla.

Debido a que es una de las frutas más apreciadas en los mercados internacionales, muchos agricultores de Imbabura se motivan a iniciarse en su siembra, como una alternativa para mejorar sus ingresos económicos.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

1.2.1 JUSTIFICACIÓN

De la población mundial, el 82% de las personas bajo la línea de pobreza pertenecen a áreas rurales, en el Ecuador la pobreza por ingreso es del 28.6%. La línea de pobreza a diciembre de 2011 se encuentra en 72.87 USD mensuales, es decir, la población que está por debajo de esta línea subsiste con menos de 2.43 USD diarios, estas personas principalmente se dedican a la agricultura, “estudios más profundos de años recientes revelaron que la agricultura ampliada en el Ecuador aporta con un 25.7% a la economía del país”⁴.

³ Propiedades de la Uvilla, 2007, consultado en Octubre 17, 2011 en: <http://uvilla.espacioblog.com/categoria/caracteristicas-generales>

⁴ Arias Joaquín, Trejos Rafael, “Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Vol. II”, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, Quito, Noviembre/2005.

En Imbabura existen “149.312 personas pobres en el área rural”⁵ y la mayoría de las personas se dedican a la actividad agropecuaria por lo que es primordial buscar nuevas formas de fortalecer el desarrollo de las cadenas productivas porque promueven la participación de las familias más pobres del campo, considerando que la pobreza rural nacional alcanza el “50.9% a diciembre de 2011”⁶. Las cadenas productivas impulsan la asociatividad de pequeños productores, el mejoramiento de la competitividad y la creación de nuevas fuentes de empleo, (garantizar un trabajo justo y digno), actualmente la siembra en promedio de “1200 metros cuadrados de uvilla implican el uso de 30 jornales anuales, es decir 2,5 jornales al mes, en el cultivo de las 22 hectáreas que comprende el área total de siembra en Imbabura, aproximadamente la producción de uvilla genera 1.500 puestos de empleo (jornales) en un año”⁷.

Según proyecciones del Gobierno Provincial de Imbabura el incremento en el cultivo de la uvilla puede llegar a generar hasta 4 jornales por mes, es decir 48 jornales al año, por cada 1200 metros cuadrados de cultivo, lo que implica que esta actividad sí genera nuevos puestos de empleo y aumenta los ingresos a través de la incorporación a micro emprendimientos de las familias del área rural de Imbabura, hogares cuyo ingreso no alcanza a cubrir la canasta básica.

La producción total anual en las 22 hectáreas de siembra de las zonas de estudio es de 198.000 kilogramos de uvilla, de esta cantidad el 20% de la uvilla es decir 76.176 kilogramos no es apta para la comercialización, por daños de sobremaduración y falta de calcio (uvilla partida) este porcentaje de uvilla es significativo frente a cultivos de otras provincias que presentan perjuicios en su producción del 5 al 10%, por esto la productividad en el cultivo de uvilla en la provincia es baja.

La fruta en el exterior es de alta aceptación esto se ve reflejado en las exportaciones que el Ecuador ha tenido en los últimos 5 años ya que la evolución de las exportaciones

⁵ López Galo, 2010, Población: Necesidades Básicas Insatisfechas Rural, consultado en Octubre 15, 2011 en www.inec.gob.ec

⁶ Últimos Resultados de Pobreza, Desigualdad y Mercado Laboral en el Ecuador, 2011, consultado en Octubre 20, 2011 en http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=35&TB_iframe=true&height=512&width=1242

⁷ Corrales Andrés, “Línea Base de Sistemas Productivos”, Gobierno Provincial de Imbabura, 2011.

ha sido creciente, resaltando que del año 2009 al 2010 creció un 76.77% es decir de “77.660 dólares a 334.440 dólares.”⁸

En este sentido es conveniente y necesario el estudio de la cadena productiva de la uvilla por su alto impacto socioeconómico, potencial de crecimiento, competitividad, mercados y otros aspectos de desarrollo territorial.

1.3 IMPORTANCIA

Con el afán de mejorar las condiciones de vida de los sectores rurales de la provincia de Imbabura, especialmente de quienes están involucrados en la producción, transformación y comercialización de la uvilla, entendemos la necesidad de aunar esfuerzos y conjuntamente con el Gobierno Provincial de Imbabura reforzar los planes de desarrollo económico rural que son impulsados desde el Gobierno Central.

El presente trabajo formula la estrategia que permita fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena productiva de la uvilla, que entre otras cosas pretende mejorar la competitividad, buscar el fortalecimiento organizativo sobre todo de los pequeños productores, generar valor agregado y ofrecer productos de calidad y a precios justos, que beneficia tanto a productores, transformadores y consumidores finales.

Este estudio es elemental porque nos permite aplicar conocimientos y aportar con soluciones que de manera general contribuyen al bienestar de la sociedad, centrándose principalmente en los problemas que enfrentan los encadenamientos productivos.

1.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.2 DIAGNÓSTICO

La población de Imbabura según el censo del año 2010 fue de 435.900 habitantes, de los cuales 217.950 viven en el sector rural y dentro de este sector aproximadamente el 80% se dedica a la actividad agrícola.

La producción agrícola se caracteriza por los bajos niveles de productividad originados por los altos costos de producción que no se compensan con los precios

⁸ Banco Central del Ecuador, 2011, Total Exportaciones Nandina por País, 2011, consultado en Octubre 25, 2011 en http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp

pagados en los mercados tradicionales, la falta de tierra (minifundización), carencia de recursos económicos (descapitalización), falta de asistencia técnica y capacitación, falta de riego, abonos orgánicos. La calidad de los productos finales en lo referente a su tamaño, color y peso se ve afectada por el uso excesivo de agroquímicos, contaminación del agua en ríos y acequias y pérdida de fertilidad en los suelos.

1.3.2.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

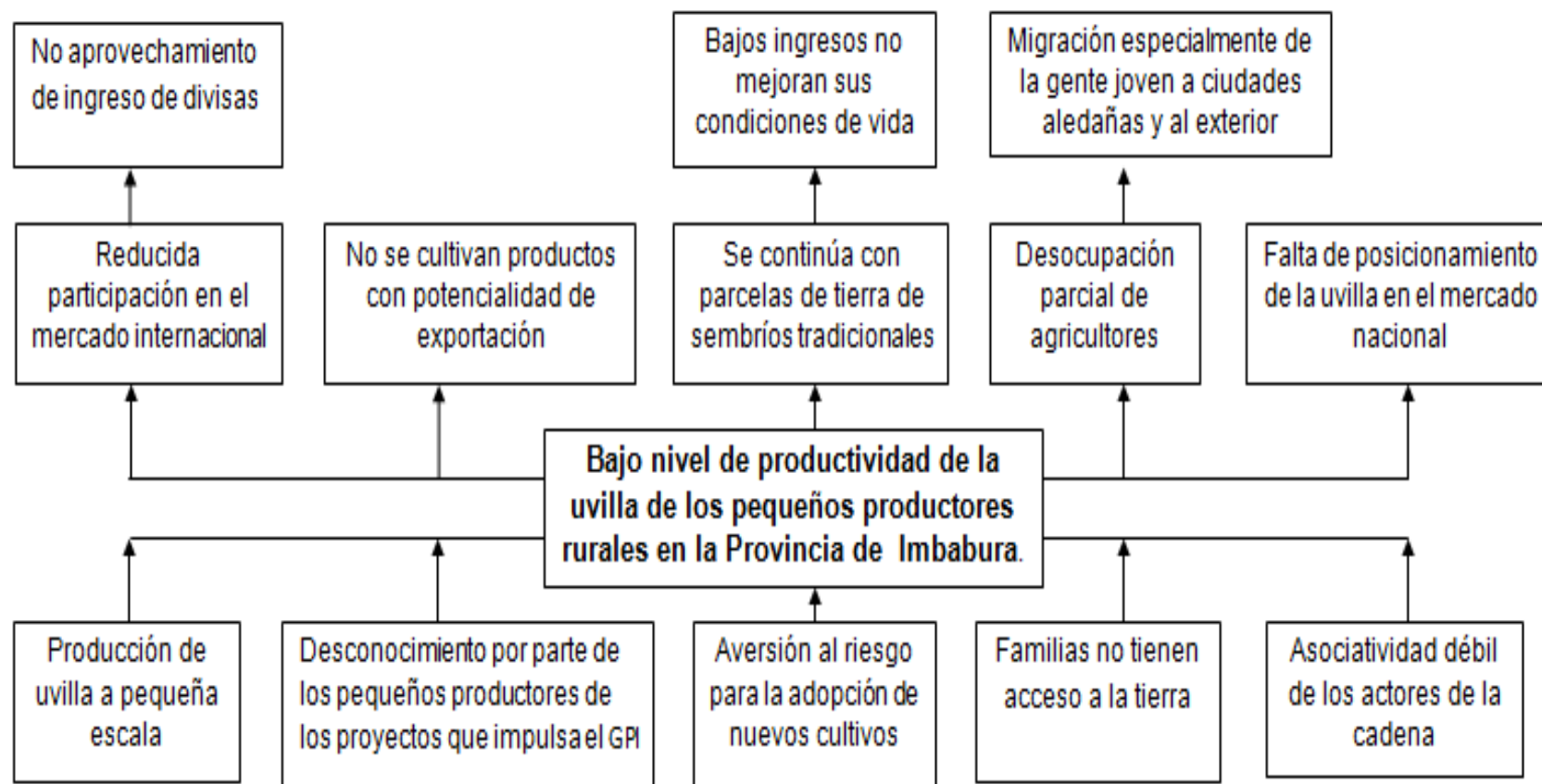
El árbol de problemas es un análisis situacional que ayuda a encontrar soluciones a la problemática específica encontrada, este análisis identifica problemas reales y presentes. Es una “herramienta visual de análisis que debe ser utilizada para identificar con precisión al problema objeto de estudio, a través de él se especifican e investigan las causas y los efectos del problema a plantear en la tesis o monografía, además de destacarse las relaciones entre ellas.

Es una herramienta para la identificación y el análisis de las causas relevantes de los problemas principales, que formarán más adelante las bases para formular soluciones y los objetivos para hallar las alternativas de solución mediante la ejecución de la investigación.”⁹

⁹ El Árbol del Problema, 2008, consultado en Noviembre 7, 2011 en <http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html>

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Cuadro N.1



Elaborado por: las autoras

ANÁLISIS CRÍTICO CON ALTERNATIVAS TEMÁTICAS
REELACIÓN DE CAUSALIDAD CON POSIBLES TEMÁTICAS

Cuadro N. 2

CAUSAS	EFECTOS	POSIBLE TEMÁTICA
Aversión al riesgo para la adopción de nuevos cultivos	Se continúa con parcelas de tierra con sembríos tradicionales	"Análisis de la Estrategia de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Uvilla como aporte al desarrollo de las zonas rurales de la Provincia de Imbabura"
Producción de uvilla a pequeña escala	Reducida participación en el mercado internacional	"Análisis de los eslabones de la Cadena Productiva: producción y comercialización de la Uvilla en las zonas rurales de la Provincia de Imbabura"
Asociatividad débil en el eslabón de la producción	Falta de posicionamiento de la uvilla en el mercado nacional	"Estudio del mercado de la uvilla"

Elaborado por: las autoras

RESUMEN ANALÍTICO CAUSA-EFECTOS

RELACIONES DE CAUSALIDAD

Cuadro N.3

CAUSA	EFEECTO	ANÁLISIS
Producción de uvilla pequeña escala	<ul style="list-style-type: none">✓ Reducida participación en el mercado internacional.✓ No aprovechamiento del ingreso de divisas.	No se tiene aún una producción masiva de uvilla por lo que no se satisface la demanda internacional, sobre todo al mercado de Alemania.
Desconocimiento por parte de los pequeños productores de los beneficios de proyectos del cultivo de frutas no tradicionales	<ul style="list-style-type: none">✓ No se cultivan productos con potencialidad de exportación.	Falta de información del Gobierno Provincial de Imbabura sobre proyectos de desarrollo económico en zonas rurales dentro de la provincia.
Aversión al riesgo para la adaptación a nuevos cultivos	<ul style="list-style-type: none">✓ Se denota parcelas de tierra con sembríos tradicionales.✓ Bajos ingresos, deterioro de sus condiciones de vida.	Dudas acerca de incursionar en productos nuevos que demanda el mercado por temor a pérdidas económicas y porque no constituyen productos para su alimentación básica.
Las familias pobres no tienen acceso a tierras	<ul style="list-style-type: none">✓ Desocupación parcial de los agricultores.✓ Migración, especialmente de la población joven hacia las ciudades aledañas y al exterior.	Los miembros de las familias que no poseen tierras por lo general se dedican a trabajar como jornaleros en haciendas de la zona, por lo que el trabajo es temporal y ellos optan por migrar.
Asociatividad débil en el eslabón de la producción	<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de posicionamiento de la uvilla en el mercado nacional.	Falta de interrelación entre los actores, así como de información y confianza, que le permita compartir beneficios y riesgos mutuos.

Elaborado por: las autoras

1.4 FORMULACIÓN DEL TEMA

“Estrategia de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Uvilla como aporte al desarrollo de las zonas rurales de la Provincia de Imbabura”.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar de forma concertada la estrategia de fortalecimiento de la cadena productiva de la uvilla en Imbabura que permita mejorar la competitividad, así como también la generación de empleo e ingresos y las condiciones de vida de las comunidades rurales.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la cadena productiva de la uvilla, definiendo cuellos de botella, matriz FODA y mapa de actores; señalando inequidades y las ventajas competitivas que ayudarán a su desarrollo, con énfasis en la participación de la población más pobre del sector rural.
- Determinar la Oferta y Demanda de la uvilla tanto a nivel Internacional, nacional y local.
- Sugerir alternativas de solución a los problemas de la cadena productiva, en función del mercado y las características socio organizativas de los sistemas de producción campesinos.
- Elaborar un plan estratégico, de fortalecimiento a la cadena productiva de la uvilla para la provincia de Imbabura, el cual sirva de referente para que los actores involucrados en el desarrollo y mejoramiento de la competitividad en esta cadena, implementen acciones según los ejes estratégicos definidos en el Plan.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

- La elaboración de forma concertada de la estrategia de fortalecimiento a la cadena productiva de la uvilla en Imbabura, permitirá mejorar la competitividad.

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La realización del diagnóstico, la matriz FODA y el mapa de actores de la cadena productiva de la uvilla admitirá encontrar cuellos de botella, inequidades y ventajas competitivas.
- La determinación de la Oferta y Demanda de la uvilla tanto a nivel internacional, nacional y local, permitirá conocer los potenciales demandantes, el segmento de demanda insatisfecha y la demanda efectiva de este producto así como sus oferentes.
- Las alternativas de solución que se sugieren a los problemas de la cadena productiva, están en función del mercado y de las características socio organizativas: el nivel de asociatividad horizontal, nivel de asociatividad vertical, relaciones know-how (transferencia de conocimientos, presencia de técnicos) en los sistemas de producción campesinos.
- El planteamiento del plan estratégico de fortalecimiento a la cadena productiva de la uvilla servirá de referente para que los actores involucrados, implementen acciones según los ejes estratégicos definidos en el plan.

1.7 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA ESPACIAL Y TEMPORAL

1.7.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA ESPACIAL

Las familias de pequeños productores asentadas en las parroquias la Esperanza y San Antonio (Ibarra); Quiroga e Imantag (Cotacachi) y Eugenio Espejo (Otavalo), de la provincia de Imbabura, basan su estructura de ingresos en la producción agrícola en superficies de menos de 1.5 hectáreas dedicadas principalmente al cultivo de papas, granos andinos y crianza de animales menores, estas actividades constituyen su principal sustento dentro de la economía familiar, así aseguran su alimentación diaria y generación de ingresos, sin embargo éstos son insuficientes para su sostenimiento. Debido a esta situación las parroquias antes citadas comprenden la zona de estudio, considerando su situación económica y social.

1.7.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio abarca un período de investigación con datos e información de los años 2008-2011.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 MÉTODOS

1.8.1.1 MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo utiliza el “razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.”¹⁰

¹⁰ Bernal Torres Cesar Augusto, “Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales”, Pearson Educación, 2006, pág. 56

El método inductivo permitirá llevar a cabo el capítulo V de la tesis, a través este se utiliza las etapas de observación, registro, análisis y clasificación de la información.

1.8.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo consiste en tomar “conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.”¹¹

Este método es importante porque permite la formulación de hipótesis ya que durante el desarrollo de la investigación se podrá demostrar cada uno de los supuestos que se plantearon al inicio de la investigación.

1.8.1.3 MÉTODO ANALÍTICO

El método analítico se utiliza en todo el proceso del presente trabajo, admite la descomposición del tema en partes importantes para su investigación y análisis, comprendidas en cada capítulo de la tesis. El análisis es básico en el objetivo general para estudio de la estrategia de fortalecimiento de la cadena productiva de la uvilla.

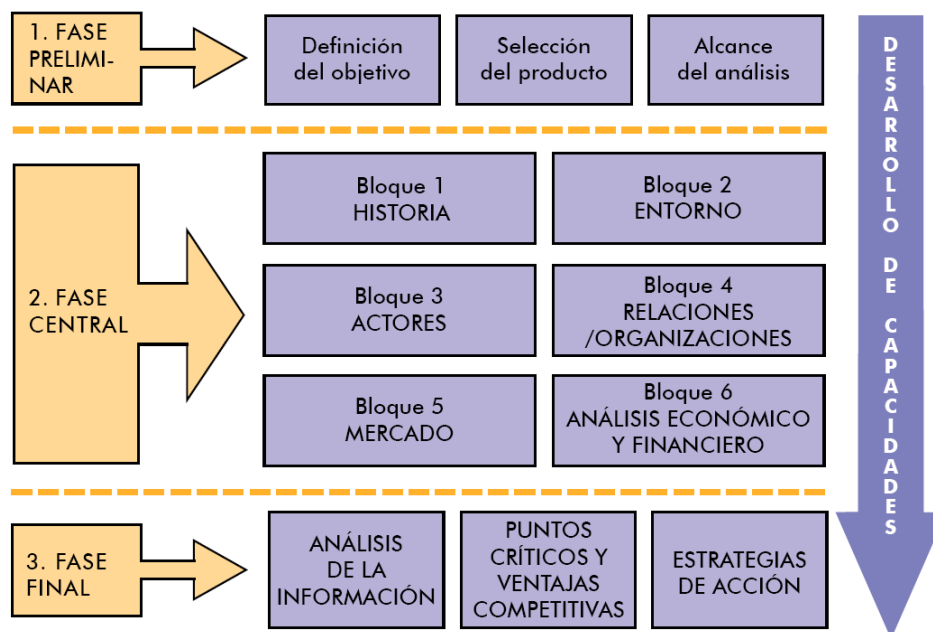
El Método Analítico es aquel método de investigación que consiste en la “desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.”¹²

¹¹ Bernal Torres Cesar Augusto, “Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales”, Pearson Educación, 2006, pág. 56

¹² Ruiz Ramón, 2006, Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Historia y Evolución del Pensamiento Científico, consultado en Noviembre 10 2011 en <http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>

1.8.2 METODOLOGÍA RURALTER

Cuadro N.4



La metodología Ruralter, se utiliza como una guía para conocer el funcionamiento de la cadena productiva, identificando los puntos críticos y sus potencialidades, es una herramienta que permite desarrollar las capacidades analíticas de las personas usuarias, contribuirá en la definición de propuestas de acción coherentes. Esta guía es flexible, didáctica, orientadora y permite la aplicación de 33 herramientas que pueden ser modificadas, adaptadas o ampliadas.

La fase preliminar es una fase de preparación y de delimitación del estudio. Empieza con la conformación del equipo de trabajo, luego se precisa el producto que se va a estudiar, los objetivos del análisis de cadena y los alcances del estudio.

La fase central es una fase de recolección de información y análisis. Contempla el diseño de las herramientas y métodos de recolección, la recopilación de información a nivel de los diferentes actores de la cadena, el ordenamiento, sistematización y análisis de la información. Distingue seis bloques temáticos (historia, entorno, actores, relaciones / organizaciones, mercado, costos beneficios) para ayudar a los usuarios a ordenar y analizar la información de manera sistemática.

La fase final contempla la elaboración de la síntesis de la información analizada hasta este momento, la identificación de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena, y concluye con la formulación de estrategias de acción orientadas a mejorar la competitividad y equidad en la cadena.

1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN

1.9.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primaria se obtienen a través de:

Encuestas: realizadas a los pequeños productores rurales de las zonas de Otavalo, Ibarra y Cotacachi.

Entrevistas: a los actores involucrados en la cadena productiva de la uvilla sean estos directos e indirectos.

Talleres participativos: realizados con los diferentes actores locales, productores, comerciantes, otros.

Observación Directa: traslado a las zonas de cultivo de uvilla en Imbabura.

1.9.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son datos obtenidos a través de:

Bibliografía: revisión de revistas y libros especializados.

Lincografía: revisión de páginas web sobre el tema.

Documentación: información obtenida a través del Gobierno Provincial de Imbabura en el Departamento de Desarrollo Económico Rural.

1.10 VARIABLES E INDICADORES

Cuadro N. 5

VARIABLES	INDICADORES
Herramientas de Gestión de las Cadenas Productivas	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Acción (Planificación) • Organización (funciones y responsabilidades) • Implementación • Evaluación
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Kg producido/ ha
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Kg de compra y venta • Ingresos
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta • Demanda
Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de grupos asociativos
Evolución del empleo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleos generados

PLAN ANALITICO

CAPITULO II

CADENAS PRODUCTIVAS

INTRODUCCIÓN

PROPÓSITO DE LA CADENA

IMPORTANCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA

COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO CLAVE EN LAS CADENAS

ELEMENTOS PARA PRIORIZAR LA CADENA PRODUCTIVA

IMPORTANCIA SOCIOECONOMICA

SUSTENTABILIDAD

SOSTENIBILIDAD

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y CUELLOS DE BOTELLA

ANÁLISIS DE COSTOS PRODUCTIVOS

EVALUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

ANÁLISIS DE MEDIOS DE VIDA DE LOS PRODUCTORES DE UVILLA

ESTUDIO DE MERCADO

OFERTA

DEMANDA

DEMANDA INSATISFECHA

CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA

ANÁLISIS FODA

MISIÓN

VISIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OFENSIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFENSIVOS

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO

REGLAMENTO DE ESPACIO DE CONCERTACIÓN

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.12 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA								
<p>Análisis de la Estrategia de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Uvilla como Aporte al Desarrollo de las Zonas Rurales de la Provincia de</p> <p>Tesis para la Obtención del Título de Ingeniero Financiero</p>								
Número de Meses ACTIVIDADES	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Recolección de Información	xx							
Organización y selección de la Información	xx							
Elaboración del Primer Capítulo		xx						
Corrección del Borrador			xx					
Elaboración del Segundo Capítulo			xx	xx				
Corrección del Borrador				xx				
Elaboración del Tercer Capítulo					xx			
Corrección del Borrador						xx		
Elaboración del Cuarto Capítulo						xx	xx	
Corrección del Borrador							xx	
Elaboración del Quinto Capítulo								xx
Corrección Final de la Tesis								xx

CAPITULO II

2. INTRODUCCIÓN

A partir de los años noventa, el concepto de cadenas productivas es introducido en Latinoamérica y otras regiones del mundo con un interés creciente por parte de distintos sectores tanto públicos como privados, con la finalidad de emprender fortalecimientos de cadenas productivas.

Se considera este enfoque más promisorio que otros anteriores, porque tiene un presunto aporte a la construcción de modelos de desarrollo económico más equitativos, incluyentes y sostenibles.

En la región andina, quienes iniciaron con el enfoque de cadenas productivas fueron: EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuarias), IICA (Instituto Americano de Cooperación para la Agricultura) y el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical).

Estas entidades promovieron la aplicación de cadenas productivas en organizaciones de investigación y desarrollo y organizaciones públicas, ya que estas buscaban métodos más eficaces para planificar e implementar sus proyectos.

Las cadenas productivas son una herramienta de acción que pretenden repensar y reorientar las políticas y estrategias públicas de desarrollo económico. Con las políticas se espera movilizar las fortalezas endógenas territoriales y culturales, mientras que con las estrategias se trata de reformar la orientación de las empresas más allá de la creación de utilidades es crear un valor compartido.

2.1 CADENA PRODUCTIVA

A una cadena productiva se la puede definir como un “conjunto de actores involucrados directamente en la producción, transformación, distribución y consumo de un producto.”¹³ La cadena incluye oferentes de insumos, productores, intermediarios, procesadores, mayoristas y minoristas y finalmente consumidores; quienes participan en algún eslabón de la cadena a través de la compra o venta de un producto, incluye también un conjunto de actores que forman parte de su contexto institucional y organizacional.

¹³ Bernet Thomas Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y de Plataformas de Concertación, Editores Graham Thiele, 2005, pág. 8

La cadena productiva tiene entre sus funciones la producción, transformación, comercialización y consumo de un bien, esto compone sus eslabones, que a través de las diferentes tareas realizadas por sus actores que son los individuos u organizaciones que se relacionan a través de una serie de transacciones monetarias y no monetarias, permite desde la provisión de insumos y materias primas, llegar hasta el consumidor final.

Encontrar a un determinado producto en el mercado, significa muchas veces que detrás de este existe una cadena productiva, en la cual participan una serie de actores para que ese producto se encuentre en el mercado, éstos actores interfieren en la provisión de insumos y materiales para la fabricación del bien, así como en el proceso de producción, hasta que el producto final está terminado y llega al punto de venta donde lo adquiere el cliente.

- ESQUEMA DE LA CADENA PRODUCTIVA

Gráfico N.1



Elaboración: las autoras

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas, RURALTER, 2006

Las actividades que realiza cada eslabón se describen a continuación:

2.1.1 PRODUCCIÓN

El primer eslabón dentro de la esquematización de la cadena es la producción y se la puede identificar como una “actividad aplicada a la creación de bienes y a la prestación de servicios para ser ofrecidos a los consumidores a fin de satisfacer sus necesidades.”¹⁴

La combinación de los factores productivos, tanto materiales, conocimientos y habilidades, capital y tecnología que mediante la aplicación de mano de obra, permite llegar a obtener un producto final o la prestación de un servicio y cumplir con las exigencias de los clientes.

Los actores principales en el primer eslabón de esta cadena son los productores campesinos de uvilla, que mediante la combinación de los recursos que tienen a su disposición cultivan esta fruta andina. Se incluye en este eslabón la adquisición de insumos para la producción y la cosecha.

2.1.2 TRANSFORMACIÓN

La transformación involucra el cambio de una cosa, para obtener otra distinta, en este eslabón de la cadena productiva de la uvilla, ésta es modificada de fruto fresco a fruto seco (pasa), es decir que la fruta es sometida a un proceso de secado, perdiendo completamente el agua que posee, lo que permite prolongar su tiempo de conservación.

Los actores que intervienen en este eslabón en la cadena productiva de la uvilla realizan actividades de clasificación, limpieza, empaque y deshidratación de la uvilla, es decir son labores de post cosecha que incorpora un valor agregado para una mejor satisfacción del consumidor.

2.1.3 COMERCIALIZACIÓN

La comercialización se refiere al “conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.”¹⁵

¹⁴ O. Greco. “Diccionario de Economía”, Ediciones Valletta, 1999, pág. 386

La comercialización es un proceso necesario para mover los bienes desde el productor al consumidor y poder satisfacer las necesidades, la comercialización incluye un estudio de mercado para descubrir lo que desean los consumidores, para saber si lo que se ha producido ha interpretado precisamente sus necesidades.

Los actores que intervienen en este eslabón son conocidos como intermediarios que se encuentran en los centros urbanos, dependiendo de la extensión de la cadena pueden existir varios comercializadores.

2.1.4 PROVEEDORES DE SERVICIOS

Se puede distinguir dentro de los proveedores de servicios, a las instituciones o personas naturales que prestan servicios técnicos, empresariales y financieros.

Los servicios técnicos tienen que ver con asesoría específica técnica, el Gobierno Provincial de Imbabura es el ente encargado de proveer asistencia y capacitación técnica para los productores de la cadena de la uvilla, así como para el manejo post cosecha. En cuanto al procesamiento y aspectos de conservación, servicios de ingeniería, mantenimiento, alquiler de equipos, embalaje, pruebas de laboratorio, la agroindustria Sumak Mikuy es quien se encarga de brindar los servicios antes mencionados.

Los servicios empresariales incluyen servicios de seguros, asesoría legal, servicios de seguridad y vigilancia, transporte, logística, publicidad, estos son servicios externos que se encuentran fuera de la cadena, por lo que no se ha podido identificarlos.

Los servicios financieros se refiere particularmente a créditos y su disponibilidad varía entre regiones, se tratan de un servicio de banca de fomento para el sector productivo para proporcionar los recursos monetarios necesarios a los pequeños operadores agrícolas y forestales, la Cooperativa Santa Anita (COAC) brinda microcréditos para las personas involucradas en la producción de uvilla.

¹⁵Definición de Comercialización, 2008, consultado en Enero 17, 2012 en <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>

2.2 PROPÓSITO DE LA CADENA

El propósito fundamental que persigue la cadena es insertar a pequeños productores en el mercado, dinamizar la economía y crear fuentes de empleo directo e indirecto reduciendo así la migración campo ciudad, mejora los ingresos de los pequeños productores por su mayor acceso al mercado e incremento de la productividad y calidad de sus productos.

Este enfoque trata de vincular los sectores pobres de los países en vías de desarrollo con los mercados nacionales e internacionales permite el desarrollo territorial de las zonas rurales, sin comprometer los recursos naturales (responsabilidad socio ambiental), para de esta forma contribuir al desarrollo rural y reducir los niveles de pobreza rural.

Esta herramienta de acción que analiza la realidad de sus actores pretende aprovechar los recursos humanos, naturales y sociales.

2.2.1 IMPORTANCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA

Los modelos de crecimiento económico que han sido adoptados por nuestras sociedades, donde prima la explotación al ser humano, así como también la expoliación a la naturaleza ha contribuido a generar inequidad y pobreza por la misma forma injusta de distribuir la riqueza.

Dentro de este contexto con problemas estructurales se desarrollan las cadenas productivas donde se evidencia el conflicto de clases, la dificultad del acceso a los recursos naturales y medios de producción.

Es compleja la tarea de responder a estos problemas y no existe una receta única que pueda generar un cambio total en el modelo, sin embargo las cadenas productivas se alinean a cambiar el modelo de desarrollo y lo que buscan sobre todo es la inclusión económica y social con respeto al medio ambiente. Su impacto esencialmente favorece al mejoramiento de condiciones de vida de la población (acceso a capacitación, condiciones de mercado, financiamiento, recursos como suelo, agua), medios de producción (maquinaria, herramientas, equipos, infraestructura) lo que mejora la dinamización de los territorios.

Las cadenas productivas constituyen un importante esfuerzo por potenciar los recursos productivos, es decir la capacidad productiva de un determinado territorio en términos de materias primas, cosechas, plantas, animales, industrias y prácticas locales. Son importantes porque desarrollan el empleo local, vinculan la educación hacia la producción es decir que a través de su desarrollo se crea la necesidad de contar con servicios de apoyo, lo cual estimula el empleo de profesionales tanto del territorio así como de la ciudad (el desarrollo de cadenas productivas estimula la creación de nuevas carreras educativas vinculadas a la producción y servicios de apoyo). A través de estas se puede distinguir el peso económico que tiene determinada producción y atraer la inversión pública.

2.3 COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO CLAVE EN LAS CADENAS

2.3.1 Competitividad

La competitividad es producir y ofrecer bienes y/o servicios de calidad, a un menor precio frente a la competencia, manteniéndose en el tiempo, aumentando sus ingresos y participación en el mercado.

Competitividad es la capacidad de generar mayor satisfacción del consumidor final al adquirir un producto al menor costo posible, es decir que el consumidor obtiene un producto de calidad a un costo inferior en relación a la competencia, esto permite que las empresas tengan mayor participación en el mercado frente a sus competidores.

La competitividad se genera fundamentalmente a nivel microeconómico, no solamente depende de variables macroeconómicas, sino también de cómo las empresas son administradas, son las empresas las encargadas de generar competitividad, en otras palabras, un país es competitivo gracias a las empresas que posee.

El Diamante de Porter se puede usar para conocer cuáles son las ventajas competitivas que poseen las empresas. Para conseguir una ventaja competitiva, se debe enfocarse en la creación de factores tales como costos bajos y diferenciación y no así en los factores heredados tales como son los factores básicos de la producción: recursos naturales, mano de obra.

Una estrategia para lograr la competitividad deseada en las cadenas es trabajar en la conformación de clústeres, tomando en cuenta la importancia que tienen las industrias relacionadas, que según Porter: “son concentraciones geográficas en una determinada actividad, que interconectan varias cadenas productivas”¹⁶. Estas empresas que son conexas y que tienden a ubicarse en áreas geográficas específicas manejan altos niveles de calidad, los factores de producción son más especializados, existe una rivalidad fuerte entre las empresas locales y los consumidores son muy exigentes.

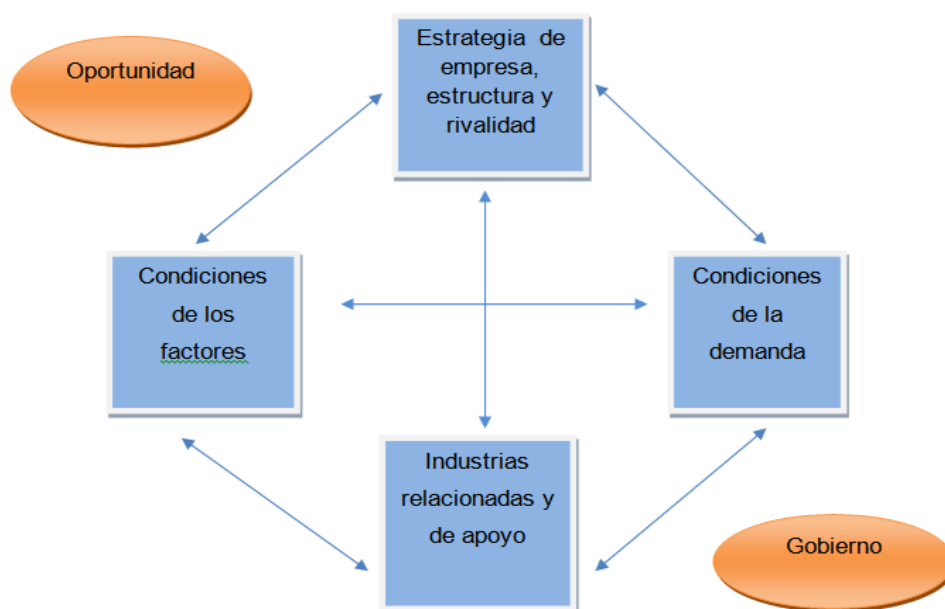
El manejo adecuado de las cuatro fuentes de competitividad del Diamante de Porter, crean una serie de condiciones especiales para el desarrollo de clústeres en determinados sectores.

Los clústeres ayudan a mejorar la capacidad innovadora de la empresas, lo que deriva en un aumento de la productividad y estimulan la creación de nuevas empresas que mejoren las ventajas que brindan los clústeres. A través de las determinantes del Diamante de Porter, se puede fortalecer el desarrollo de las cadenas.

2.3.2 DIAMANTE DE PORTER

Gráfico N.2

LOS CUATRO DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Elaboración: las autoras.

Fuente: Porter, 1990.

¹⁶ Modelo de Diamante de Porter y Cadenas Productivas, 2010, consultado en Enero 30, 2012 en http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html

Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la competitividad:

Condición de los factores.- son insumos de los factores que van desde activos tangibles hasta información, sistema legal y los institutos de investigación de las universidades.

Para lograr condiciones favorables para el desarrollo de las cadenas es necesario contar con factores especializados como personal técnico, infraestructura, tecnología, sistemas de comunicaciones, acceso a recursos financieros y su costo, capacidad para obtener información sobre procesos y mercados.

Estrategia de empresa, estructura y rivalidad.- la organización de la empresa y sus prácticas gerenciales influyen en el nivel de competitividad, así como también el desempeño de los trabajadores se ve reflejado en la motivación para el cumplimiento de metas, las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local. El precio es la única variable competitiva y las empresas mantienen bajos los salarios para competir en los mercados locales y extranjeros.

La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.

Condiciones de la demanda.- para progresar se deben desarrollar mercados locales más exigentes, es decir que mientras más rigurosos sean los clientes, la presión sobre las empresas para ofrecer productos y servicios innovadores será mayor. La presencia de clientes nuevos presiona a las empresas a mejorar.

Industrias afines y de apoyo.- la ubicación en un clúster trata de brindar un acceso de menor costo a insumos especializados que ofrecen las empresas competitivas, pues éstas brindan acceso rápido y directo a insumos. El clúster puede ser un medio inherentemente eficaz de reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos.

Gobierno.- el papel que debe desempeñar el gobierno en el Modelo del Diamante de Porter, es el de establecer políticas que viabilicen el desarrollo de las compañías, que se convierta en el ente motivador que se enfoque en aumentar el desempeño competitivo.

De manera general el estado debe asegurar las condiciones que garanticen la competencia leal entre empresas, generar igualdad de oportunidades, facilitar estímulos fiscales, etc.

Oportunidad

Los acontecimientos que se van desarrollando pueden crear un ambiente diferente en el cual se puede cambiar la posición competitiva, que favorecen a las empresas nuevas, ayudándolas a obtener ventajas en respuestas a esos cambios y de la misma manera perjudica a otras preexistentes, anulando sus ventajas. Estos cambios hacen que se alteren las condiciones dentro de este diamante.

Para entender de mejor manera la importancia de la competitividad dentro de una cadena productiva, se mencionan los siguientes factores esenciales: productividad, calidad e innovación.

2.3.3 PRODUCTIVIDAD

Productividad es la eficiencia en el manejo de los recursos para lograr resultados deseables, dentro de una empresa, abarca todos los recursos y sus costos, es una oportunidad para mejorar sus utilidades a través de la reducción de los costos. Quienes logran que una organización sea productiva son sus componentes es decir todas las personas dentro de ella, al proponerse metas y cumplirlas a pesar de los obstáculos que se presentan y dichos obstáculos los eliminan a través de planes de acción, además de la efectividad que sus directivos alcanzan para manejar los recursos con el afán de mejorar su productividad.

La productividad permite medir cuan competitiva es una organización frente a la competencia existente en el mercado, el elemento clave de la productividad es la innovación ya que permite introducir productos nuevos al mercado es decir productos no vistos antes.

La productividad tiene relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y este sistema previene defectos en la calidad del producto y mejora los estándares de la calidad antes que el producto llegue al consumidor final.

La productividad va en relación a los estándares de producción si hay mejoramiento de los estándares significa que hay un ahorro de recursos y esto se ve reflejado el incremento de la utilidad.

2.3.3.1 CALIDAD

A la calidad se la puede concebir como “la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio. Tales expectativas son generadas de acuerdo a las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc.”¹⁷

En nuestro país el Sistema Nacional de la Calidad se consolida como la infraestructura técnica para demostrar y promocionar la calidad tanto en el ámbito público como privado; factor clave de la productividad, competitividad y el desarrollo nacional que está dirigido a proteger al consumidor e impulsa la producción de bienes y servicios de calidad.

El Sistema Nacional de la Calidad brinda las directrices que permiten alcanzar un desarrollo industrial y el incremento de la competitividad a través de la fijación de normas, reglamentos, ensayos y básicamente asegura que los procesos utilizados sean conforme a una calidad específica y puede ser comprendida en términos de dimensiones, componentes, mediciones exactas, etc.

Es importante contar con normas, reglamentos técnicos, organismos de acreditación para brindar los servicios requeridos sobre todo en el control de procesos a lo largo de toda la cadena productiva con el objetivo de ofrecer productos y servicios de calidad, preservar el medio ambiente y proteger al consumidor.

Los actores de las cadenas productivas de lácteos, cacao, flores, turismo comunitario, hortalizas orgánicas, se benefician del Sistema Nacional de la Calidad porque cuentan con un soporte que les permite aumentar el volumen de ventas, facilitar sus exportaciones porque pueden superar barreras técnicas a través de sistemas certificados de calidad, sustituir importaciones porque sus productos son confiables y ya no es necesario adquirirlos fuera del país lo que a la vez incrementa la producción nacional y tiene un impacto directo positivo en la balanza comercial.

¹⁷ Gutiérrez Humberto, “Calidad Total y Productividad”, Editorial McGraw-Hill, 2005, pág.23.

Lo señalado anteriormente mejora la productividad a nivel de cadenas productivas para lograr la transformación productiva territorial, atrae inversiones e incrementa el nivel de competitividad.

2.3.3.2 INNOVACIÓN

La innovación se puede entender dentro de la actividad económica como la introducción de nuevos productos o servicios que antes no se fabricaban en el mercado.

Las transformaciones tecnológicas dentro de las cadenas productivas son importantes porque permiten implantar nuevas ideas y generar valor agregado a los productos, con la cual se descubre un servicio más sofisticado, una nueva técnica o un nuevo proceso. Innovar es descubrir cosas nuevas, comprender al entorno variable y los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, esto nos lleva a poseer una ventaja competitiva.

2.4 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta para “examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva”¹⁸.

La cadena de valor separa y analiza las principales actividades, es decir aquellas que son trascendentales para conseguir el mejoramiento de la estructura de costos y fuentes de diferenciación con las que se cuentan y las que se pueden aprovechar.

Estas actividades se dividen en dos: “actividades primarias y actividades de apoyo”¹⁹.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias tienen que ver principalmente con el manejo de insumos y materiales, su debida transformación para la obtención del producto final y su posterior distribución, venta y servicio.

¹⁸ Porter Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México 1995, pág. 51

¹⁹ Porter Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México 1995, pág. 56

Dentro de estas actividades llamadas primarias, se trata de buscar las que son claves para cada caso específico que se estudia, pueden ser diferentes, la idea es encontrar en cuál o cuáles crear una ventaja competitiva.

En el caso específico de la cadena productiva de la uvilla, la actividad más importante en el eslabón de la producción, tienen que ver básicamente con la adquisición de insumos y el manejo adecuado de los mismos, para reducir costos y evitar los desperdicios en todas las tareas del cultivo.

Dentro del eslabón de la transformación las actividades importantes en donde se puede generar una ventaja competitiva, se fundamenta en la manipulación del fruto, el proceso de deshidratación, el empaquetado y el uso óptimo de las máquinas.

La publicidad es otra de las actividades en la que se puede obtener una ventaja de diferenciación, mediante promociones, descuentos, muestras y empaques promocionales que incrementen las ventas y satisfagan las necesidades de los consumidores.

Es importante mejorar la prestación del servicio, tanto el servicio de post venta como el proceso de pedidos, además de atender aspectos como: la rapidez de respuesta al cliente, profesionalismo, credibilidad, cortesía y accesibilidad.

El objetivo es alcanzar una ventaja competitiva de diferenciación o reducción de costos a través del uso racional de todos los recursos: materiales, maquinarias, energía, tiempo, mano de obra, otorgando un valor al cliente y que éste sea percibido y apreciado.

ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo son principalmente aquellas relacionadas con la dotación de materias primas, maquinarias, equipos, etc.; con el tipo de proceso y tecnologías que se emplean, el entrenamiento que se brinda al recurso humano y en general estas actividades de apoyo están relacionadas con toda la administración, en áreas de contabilidad, finanzas, etc.

Se pueden crear ventajas competitivas, en la cadena de la uvilla en los siguientes aspectos identificados dentro de las actividades de apoyo.

El suministro de la materia prima, el equipo de la planta procesadora de la cadena de la uvilla, comprende la adquisición de la semilla o las plántulas, cuartos fríos y la deshidratadora. Se debe mejorar la gestión de compra, localizando las de mejor calidad y de menor costo, para ser más eficientes se deben establecer acuerdos con los proveedores.

Un elemento significativo donde se debe actuar, es la parte operativa de la cadena, específicamente en el eslabón de la transformación, desarrollando habilidades y cualidades para elevar los niveles de eficiencia, mejorar los procesos de planificación y optimizar los recursos financieros para reducir los costos correspondientes, haciendo que la cadena sea más productiva.

Otro punto importante tiene que ver con el recurso humano, es decir formarlos y capacitarlos para lograr una mayor productividad y eficiencia en la gestión de la cadena, conseguir la reducción de costos unitarios cargados al producto por concepto del mismo.

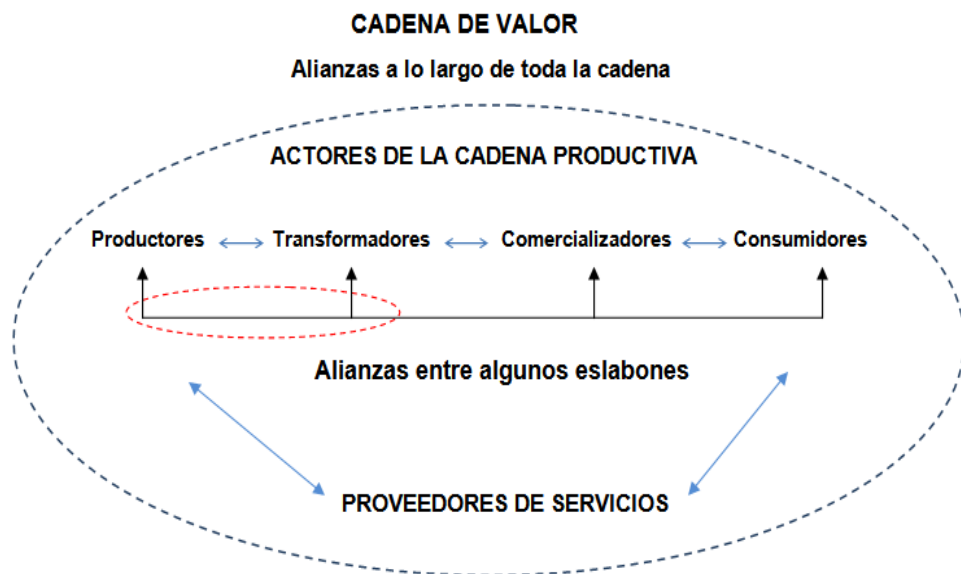
Un aspecto relevante es sin duda la tecnología, que está ligada con la reducción de costos. Actuando en procesos y procedimientos que se utilizan en toda la cadena como: producción, transformación, gestión, comercialización y finanzas. Incorporar tecnología mejora la calidad y la apreciación de valor de los clientes, hace que la cadena incremente sus niveles de competitividad.

En definitiva la cadena de valor consiste en un trabajo estratégico entre los actores interdependientes que buscan elevar la competitividad de la cadena de la cual forman parte. Los actores de la cadena pueden cooperar en fortalecer su trabajo en conjunto, a través de acuerdos que integren a toda la cadena o también lo pueden hacer formando alianzas entre los eslabones, para de esta forma lograr una eficiencia colectiva.

Los actores buscan por iniciativa propia cooperar y negociar en el segmento de la cadena donde exista un cuello de botella y de manera general lo que se busca es concretar metas en común que beneficien a toda la cadena, para finalmente obtener un producto o servicio con valor agregado, reduciendo costos y colocando el bien económico en mercados exigentes. El resultado que se espera obtener es que los beneficios aumenten.

ILUSTRACIÓN DE UNA CADENA DE VALOR

Gráfico N.3



Elaboración: las autoras

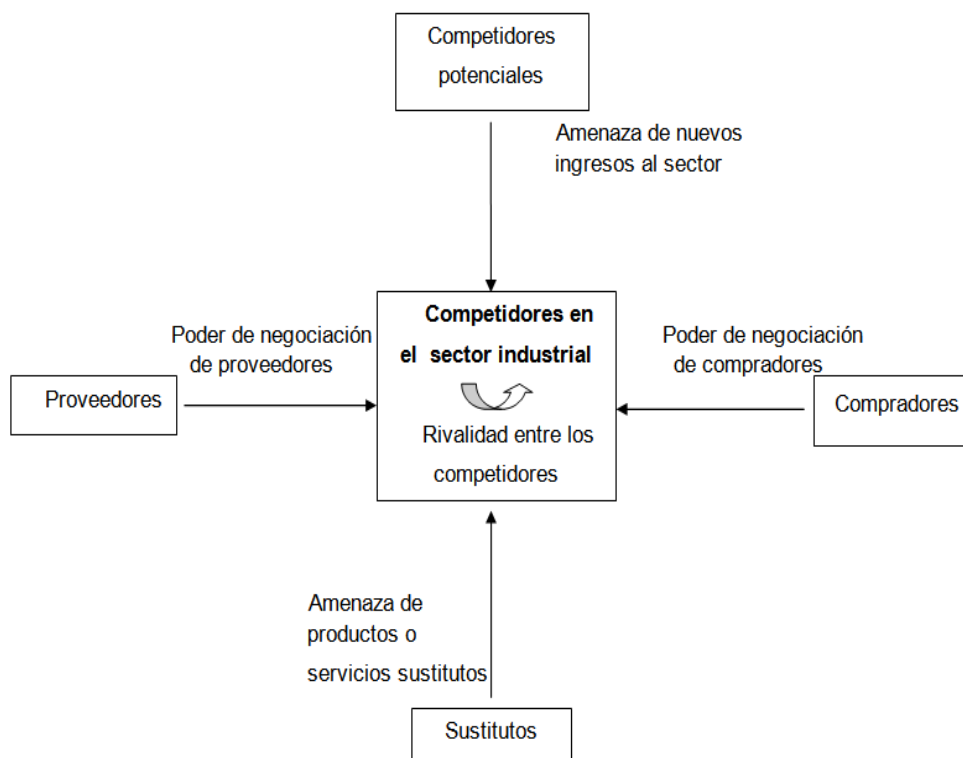
Fuente: Análisis de la Cadena Productiva del Bambú, Costa Rica, 2003

2.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para lograr la planificación de una estrategia se puede partir del enfoque conocido como las cinco fuerzas de Porter, que son aquellas que determinan la rentabilidad en un mercado o en un segmento del mismo. La posición de la cadena debe asegurar que sus objetivos y recursos vayan de acuerdo a estas cinco fuerzas que manejan la competencia industrial.

LAS CINCO FUERZAS QUE DETERMINAN LA UTILIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Gráfico N.4



Elaboración: las autoras.

Fuente: Porter, 1980.

Se distinguen cinco fuerzas que guían la competencia industrial, con algunas variables más específicas que sirven como herramientas para realizar un análisis de la cadena y estas variables son:

LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Barreras de Entrada

- Economías de escala.
- Diferencias propias del producto.
- Identidad de marca.
- Costos Intercambiables.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.

- Ventajas absolutas de costo.
Curva de aprendizaje del propietario.
Acceso a los insumos necesarios.
Diseño propio de productos de bajo costo.
- Políticas gubernamentales.
- Retornos esperados.

LA AMENAZA DE SUSTITUTOS

Determinantes de la amenaza de sustitución

- Desempeño del precio relativo de los sustitutos.
- Costos intercambiables.
- Propensión del comprador a sustituir.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Determinantes del poder del comprador

Palanca Negociadora

- Concentración de compradores contra concentración de empresas.
- Volumen de compra.
- Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor.
- Información del comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Productos de sustitución.

Sensibilidad al precio

- Precio/compras totales.
- Diferencias en productos.
- Identidad de marca.
- Utilidades del comprador.
- Incentivos de los tomadores de decisiones.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Determinantes del poder del proveedor

- Diferenciación de insumos.
- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector.
- Presencia de insumos sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Costo relativo a las compras totales.
- Importancia del volumen para el proveedor.
- Impacto de insumos en el costo.
- Amenaza de integración hacia adelante.

LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Determinantes de la rivalidad

- Crecimiento de la industria
- Costos fijos (de almacenamiento)/valor agregado.
- Sobrecapacidad intermitente.
- Diferencias del producto.
- Identidad de marca.
- Costos intercambiables.
- Concentración y balance.
- Complejidad de la información.
- Diversidad de competidores.
- Plataformas empresariales.
- Barreras de salida.

La entrada de nuevos competidores.- los nuevos competidores que deseen entrar a rivalizar dentro de un sector industrial, deberán tomar en cuenta las barreras de entrada, si éstas son fáciles o no de sortear y llegar así a ocupar una porción del mercado. Las barreras de entrada constituyen elementos de protección para las empresas de un sector industrial, el objetivo de éstas barreras es que los competidores realicen mayores esfuerzos para poder entrar.

Entre algunas barreras de entrada que se puede mencionar en la cadena de la uvilla son:

Diferencias propias del producto.- una empresa que desea entrar en un mercado o en un segmento de éste, invierte en un producto nuevo o mejora el producto que ya existe. Esta barrera en este caso, no representa un problema significativo porque no existen marcadas diferencias en el producto por lo que esta variable no significa un mercado inconveniente.

Requerimientos de capital.- existen grandes empresas que generalmente manejan el mercado. La fuerza financiera que poseen les da una ventaja frente a sus competidores, les permite invertir en activos que para una pequeña empresa sería difícil hacerlo. Sin embargo las pequeñas empresas pueden realizar alianzas y acudir a estrategias para atender a ciertos segmentos del mercado. Esta variable no se convierte en una barrera significativa para ingresar, porque no se requiere de una fuerte inversión para iniciarse dentro de este sector.

Ventajas absolutas de costo.- las empresas que se encuentran en el mercado poseen una ventaja en costos que no puede ser alcanzada los por competidores, a pesar de su tamaño y economías de escala.

Una variable importante dentro de ésta, es la curva de aprendizaje, lo que significa que cuando se adquiere experiencia, los costos disminuyen y como se cuenta ya con una práctica medianamente consolidada en los eslabones de la cadena, se puede decir que ésta constituye un obstáculo para el ingreso de las nuevas empresas. En cuanto a la adquisición de insumos, éstos son fáciles de adquirir.

La amenaza de sustitutos.- si dentro del mercado existen productos sustitutos que se los puede definir como “aquellos que el consumidor puede adquirir de forma que obtiene aproximadamente un mismo nivel de utilidad o satisfacción, por lo que si aumenta el precio de uno de ellos, aumenta la demanda del otro y viceversa”²⁰, en otras palabras se puede decir que el cliente desplaza el consumo de un bien por otro. Los mismos que son más avanzados gracias a la tecnología, éstos entran al mercado a precios más bajos lo cual significa la reducción del margen de utilidad de la compañía, por lo tanto se convierte en un mercado menos atractivo.

²⁰ Vargas Gustavo, “Introducción a la Teoría Económica un Enfoque Latinoamericano”, Pearson Educación, Segunda edición, 2006, pág. 479

En este caso se puede hablar de algunos productos que pueden sustituir tanto a la uvilla como fruto fresco y como pasa. Frutas frescas como la frutilla, granadilla, mora; arándanos deshidratados y las pasas se presentan como los posibles sustitutos de la uvilla y el precio de éstas, es una variable que influye al momento del consumo.

Los productos sustitutos constituyen una amenaza cuando existe un importante cambio tecnológico y la relación de precio-calidad del producto sustituto se modifica y lo hace más atractivo, se debe tomar en cuenta esta particularidad.

El poder de negociación de los compradores.- si el producto que desean adquirir los clientes, no se diferencia al de la competencia, tiene sustitutos de bajo costo, los compradores optarán por preferir esos bienes sustitutos. Cuando los compradores se encuentran organizados, tienden a ser más exigentes en cuanto a reducción de precios, calidad y servicios, lo que dará como resultado una reducción de los márgenes de utilidad.

Palanca Negociadora

Concentración de compradores contra concentración de empresas.- dentro de la cadena productiva de la uvilla, no se evidencia una concentración ni por parte de las empresas ni de los compradores. Las ventas se realizan tanto a nivel local como internacional. Los compradores en este caso son abundantes y dispersos por lo que su capacidad de influir sobre el precio es baja.

Volumen de compra.- esta variable depende de donde se ubique el producto en el mercado y al segmento que está dirigido, en el caso de la uvilla es un producto de consumo familiar y se puede decir que está listo para consumir, por lo que la capacidad de negociación en términos de precios, entrega y calidad de los compradores es baja.

Información del comprador.- la información que maneje el consumidor influye en el poder de negociación, un cliente mejor informado está en capacidad de exigir mejores precios y mejor calidad. La información a la que puede acceder un cliente, específicamente sobre esta fruta es ilimitada, lo que les permite tomar mejores decisiones que en definitiva les da a los compradores el poder negociación.

Sensibilidad al precio

Precio/Compras totales.- cuando el volumen de compra es grande, influyen para que el precio sea menor, es una herramienta de negociación con los proveedores. En el caso de la cadena estudiada el precio está fijado independientemente del volumen de entrega.

Diferencias en productos.- la diferenciación en la producción de la uvilla, viene dado por su condición de producto orgánico y deshidratado, es decir que si se ha realizado esfuerzos por ofrecer un producto diferente, empero éstos no son suficientes en un mercado exigente.

Utilidades del comprador.- este punto permite brindar un crecimiento tanto a la empresa y al comprador, a la empresa porque le reeditúa ingresos y al cliente porque le satisface una necesidad. Esto se ve reflejado en que el producto que se ofrece es aceptado en el ámbito internacional.

El poder de negociación de los proveedores.- los proveedores que se encuentren organizados en asociaciones pueden imponer condiciones como precios y requerimientos de pedido en cuanto a su tamaño, el entorno se complica cuando esos insumos suministrados no tienen productos que los reemplacen y para las empresas se le dificulta adquirirlos a otros proveedores.

La rivalidad entre los competidores existentes.- este es el elemento más poderoso dentro del modelo de las cinco fuerzas que presenta Porter. “Es la fuerza con que la empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector”²¹.

Generalmente la rivalidad entre las empresas suele aumentar en la medida en que los competidores se van asemejando en tamaño y capacidad. Se hará difícil competir en un mercado, donde existan muchos competidores fuertes y bien posicionados. Las empresas que desean entrar a competir tendrán que enfrentar costos fijos altos, entradas de nuevos productos, guerra de precios y cuando la rivalidad se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo.

²¹ Porter Michael, “Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, México 1995; pág. 32

El número de competidores es un factor que identifica la rivalidad, es decir a más competidores, mayor rivalidad. Mientras las destrezas, los tamaños y el poder de las empresas sean más semejantes, la rivalidad será mayor. Si se encuentra dificultad para abandonar la industria, es decir, si las barreras de salida como activos especializados, barreras emocionales y restricciones gubernamentales son dificultosos, las empresas tienen como una única opción la lucha. Cuanto más intensa sea la competencia, más difícil será la entrada de nuevas firmas.

Algunas variables importantes dentro del sector de la producción de la uvilla son:

Crecimiento de la industria.- la proyección de crecimiento de este sector es bastante promisorio, por cuanto la demanda internacional de este producto tiene una tendencia creciente, lo cual indica una expansión de la industria.

Diferencias del producto.- este factor puede generar rivalidad, debido a que cada empresa busca crear su propia identidad frente a los demás productos iguales ofrecidos por la competencia. El producto deshidratado comercializado si es diferenciado en cuanto a su diseño, calidad y sabor.

Concentración.- se trata de identificar si es que existen pocas empresas que dominen el mercado o por el contrario se presenta un fenómeno de atomización. En este caso existe una reducida cantidad de empresas que ofrezcan un producto de similares características.

Plataformas empresariales.- se da cuando grupos empresariales grandes compran a pequeñas empresas del sector para relanzarlas, esto aumenta la rivalidad. En este caso la posibilidad de que ocurra esto es mínima por cuanto no existen muchos competidores.

Barreras de salida.- la rivalidad es alta, cuando los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para la mantenerse en el mercado y competir.

Activos especializados.- es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión en el caso de que quisiera cambiarse de actividad.

Barreras emocionales.- la resistencia a liquidar o salir del negocio por compromisos de carácter afectivo del empresario.

Restricciones gubernamentales.- limitaciones del gobierno para liquidar un negocio.

2.6 VENTAJAS COMPETITIVAS

Se posee una ventaja competitiva cuando se tiene alguna característica que marque una diferencia con el resto de los competidores, para alcanzar rendimientos superiores y que éstos se mantengan en el tiempo, la ventaja competitiva se la puede obtener de acuerdo a una o más características, ya sea la buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o puede ser también de un precio menor al que ofrece los competidores. El hecho de ser diferente quiere decir que esta característica es única y en el momento en que uno de los rivales la posea, deja de ser una ventaja, justamente esta característica que hace la diferencia debe ser percibida y notada por los clientes. Esto no se trata únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes tienen un poder de juzgamiento.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Cuadro N.6

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo Amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo Limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Elaboración: las autoras.

Fuente: Estrategia Competitiva, Porter, 1995.

2.6.1 TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Para obtener una ventaja competitiva se parte del concepto básico del beneficio que se obtiene de la diferencia entre lo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o el servicio y los costos incurridos para colocarlos en el mercado. El beneficio puede crecer ya sea por el aumento en el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio o puede ser que el beneficio aumente por una reducción en los costos.

Se puede encontrar “dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación,”²² tanto la ventaja en el costo y la diferenciación se las obtiene de cómo manejar mejor que el resto de los competidores las cinco fuerzas dentro del sector industrial.

2.6.1.1 Ventaja en el costo

Básicamente esta ventaja se la obtiene cuando una empresa es capaz de operar a los costos más bajos del sector, se trata de que todas las actividades que se realizan y que suponen costos tanto para elaborar y vender unos productos sean los más reducidos que los de cualquier competidor. Para algunos consumidores el factor principal será el precio mas no sus atributos especiales a la hora de adquirir un producto.

Para obtener este tipo de ventaja, el objetivo primordial será el de alinear todos los recursos y capacidad hacia la reducción de costos, sin dejar de lado a la calidad del producto o servicio. Esta ventaja consiste en proporcionar un producto aceptable a bajo precio. Las “fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas”²³.

La ventaja de costo pretende establecer que el productor fabrique su bien económico a un menor costo en su industria, no se debe dejar de lado la diferenciación del producto porque un líder en costo no puede ignorar las bases de diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder de costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para consolidar su ventaja competitiva.

²² Porter Michael, “Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, México 1995; pág. 20

²³ Porter Michael, “Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, México 1995; pág. 30

2.6.1.2 Ventaja de diferenciación

La ventaja de diferenciación se presenta cuando una empresa ofrece un bien económico con algún atributo o propiedad específica que el producto o servicio de la competencia no tiene, por lo que dichas propiedades permiten el incremento del precio de venta, esto permite que el precio sea superior al de la competencia y el consumidor está dispuesto a pagar por el hecho de que el producto es distintivo.

Una empresa que desea poseer una ventaja de diferenciación, intenta ser la única dentro del sector industrial en ofrecer un bien económico con cualidades distintas que son altamente valoradas por los consumidores, lo que se intenta es “seleccionar uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior”²⁴.

La ventaja de diferenciación puede ser perseguida por todas las empresas del sector, porque pueden escoger de entre muchos atributos para incorporarlos a los bienes económicos ofrecidos.

Para que las empresas puedan alcanzar estos dos tipos de ventaja competitiva, lo harán a través de la organización de sus recursos tanto físicos, materiales, financieros y humanos, que le permita crear y mantener ya sea una ventaja en costos o bien una ventaja en diferenciación. Este proceso se hará a través de tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

2.6.2 Liderazgo de costos

Esta estrategia propone que, la empresa sea la única que posea el menor costo en el sector, es decir que se debe buscar todas las fuentes (economías de escala, tecnología y acceso preferencial a materias primas) que le permita obtener una verdadera ventaja en costos.

²⁴ Porter Michael, “Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, México 1995, pág. 32

2.6.3 Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en añadir atributos a un bien económico para lograr que sea distinto u ofrecer un servicio adicional en su sector industrial, una “empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior”²⁵.

Tanto la estrategia de liderazgo en costo como la estrategia de diferenciación operan en un amplio ámbito del mercado es decir que se orienta a todo tipo de clientes.

2.6.4 Enfoque

La estrategia de enfoque es diferente a las dos anteriores porque está dirigida a un determinado sector del mercado, es decir que se va a elegir un segmento determinado de estos clientes, bien sea por su nivel de ingreso, por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio.

Existen dos enfoques: el enfoque de costo y el enfoque de diferenciación. El enfoque de costo no es otra cosa que buscar obtener una ventaja de costo, la diferencia radica en que la empresa dirigirá sus acciones al segmento seleccionado. El enfoque de diferenciación trata de satisfacer las necesidades de los consumidores en determinados segmentos del mercado, es decir se trata de tener en cuenta a los segmentos que no han sido bien atendidos por la competencia.

2.7 ELEMENTOS PARA PRIORIZAR LA CADENA PRODUCTIVA

2.7.1 IMPORTANCIA SOCIOECONOMICA

Para realizar un análisis de cadenas productivas es indispensable distinguir los segmentos sociales en los cuales se desarrolla la cadena, es decir cuál es el peso de la cadena en cuanto a la vida de gente desde las perspectivas de ingreso, ocupación tanto de jóvenes como de mujeres, nivel de pobreza, acceso a la tierra, acceso al agua.

El enfoque de cadenas productivas trata de priorizar la intervención de pequeños productores que se encuentran asociados así como también que el producto pueda ser

²⁵ Porter Michael, “Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, México 1995, pág. 32

acogido dentro de los nichos de mercado o mercados de especialidad, el desarrollo de estos mercados genera oportunidades, sobre todo en el sector de alimentos y más aun para la uvilla que es una fruta exótica apetecida en mercados internacionales.

2.7.1.1 SUSTENTABILIDAD

La sustentabilidad en las cadenas busca promover el posicionamiento y crecimiento económico del sector rural aprovechando sus potenciales que integra variables como: la equidad social el bienestar y la mejora de las condiciones de vida de la población rural, utilización eficiente o racional de los recursos ambientales, conservación de la biodiversidad, valoración de los bienes y los servicios ambientales incluso la prevención de la destrucción en las zonas de cultivo.

Para alcanzar dicha sustentabilidad es necesario la participación de los actores de la cadena para crear un compromiso con el desarrollo sustentable.

En síntesis la sustentabilidad pretende promover el desarrollo equilibrado y equitativo de la realidad rural en función de sus potencialidades, necesariamente se debe integrar el crecimiento económico, la equidad social, la preservación de la diversidad cultural, el uso racional de los recursos ambientales y su conservación con el objeto de mejorar las condiciones de vida de la población rural y al mismo tiempo evitar la degradación de la base ecológica de producción sin comprometer la satisfacción de necesidades presentes y futuras.

2.7.1.2 SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad económica se basa en la rentabilidad, generación de empleo, el cuidado del medio ambiente, es decir que la sostenibilidad implica la parte social, económica y ambiental, a las cuales las empresas deben sujetarse hoy en día.

La sostenibilidad dentro de la cadena implica una visión y un esfuerzo por mantener un desarrollo de los encadenamientos productivos a largo plazo y de tal manera hacerlos duraderos en el tiempo.

Los modelos agroindustriales deben regirse a un modelo que implique un equilibrio entre la rentabilidad de la cadena y la mejora de la calidad de vida de la sociedad, el

desarrollo de sus actores locales en la cadena y la preservación del ambiente y recursos naturales.

Gracias a estas múltiples conexiones, estos emprendimientos se vuelven sostenibles ya que pueden atender un significativo volumen de demandas estables.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA

3.1 DIAGNÓSTICO

En este apartado se plasma la situación actual de la Cadena de la Uvilla, a través de la información recopilada en el Taller Participativo realizado en la ciudad de Ibarra, parroquia la Esperanza el día 17 de marzo del 2012, con la presencia de los productores de Otavalo, Cotacachi e Ibarra.

De acuerdo con los resultados del estudio, de manera general, el siguiente es el gráfico de la Cadena Productiva de la Uvilla en la Provincia de Imbabura, construido en base a la información que se recolectó en las encuestas, entrevistas y talleres de análisis con los diferentes actores de la cadena.

En primer lugar se presenta el circuito de la uvilla concertado con los actores.

GRÁFICO DE LA CADENA DE LA UVILLA

Gráfico N.5



Elaboración: las autoras.

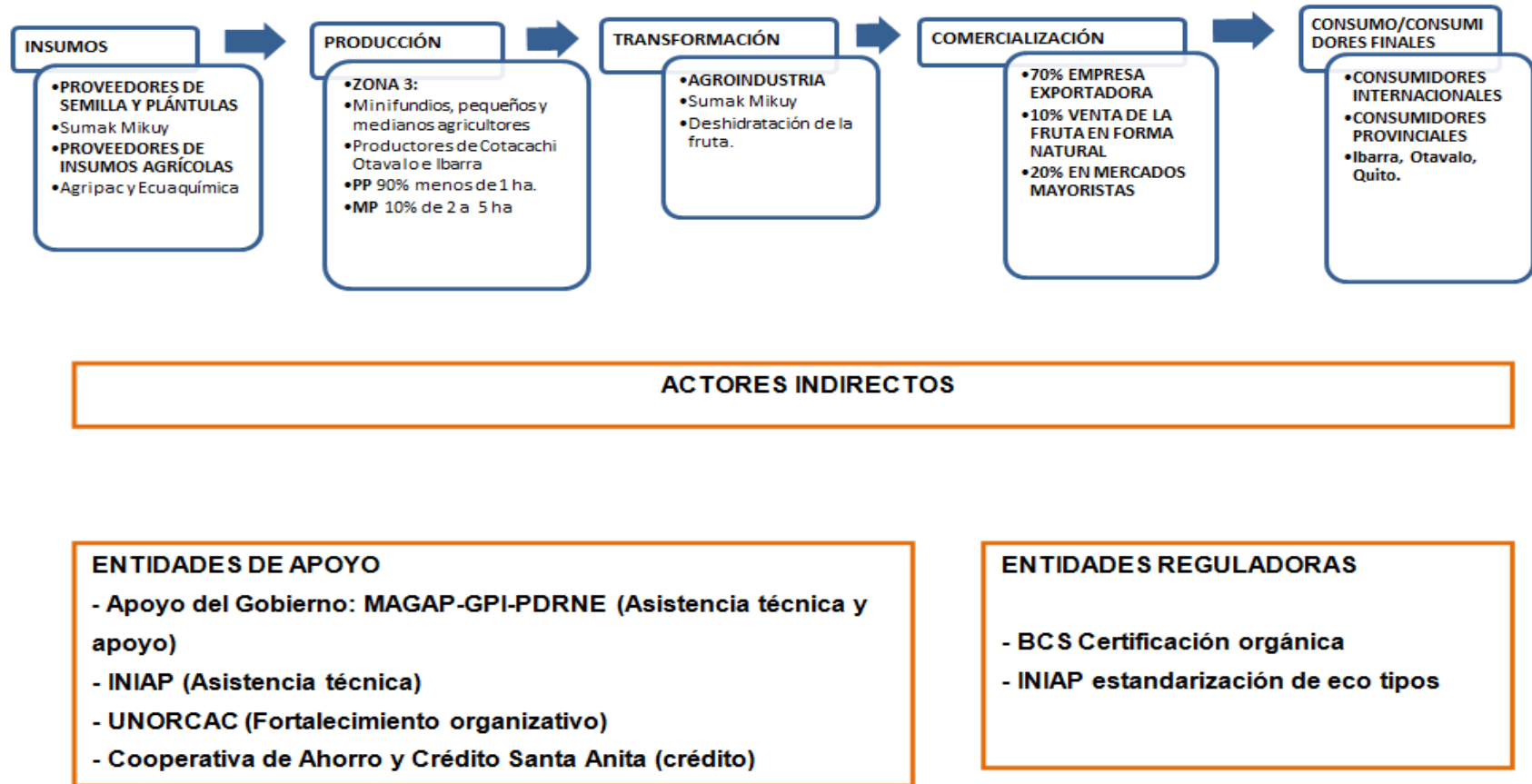
Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.

3.1.1 MAPEO DE LA CADENA DE LA UVILLA

El mapeo inicial de la cadena “consiste en la construcción de un esquema preliminar, identificando los principales eslabones, los tipos de actores dentro de cada eslabón y los flujos del producto entre ellos”.

MAPA DE ACTORES DETALLADOS

Cuadro N.7



Elaboración: las autoras.

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.

A continuación y de manera detallada se va a revisar el estado actual de cada uno de los diferentes eslabones de la estructura de la cadena: insumos, producción, transformación (agregación de valor), comercialización, consumidores y actores indirectos.

SUMINISTRO DE INSUMOS

Se ha identificado que la provisión de insumos de la cadena de la uvilla es a través de la agroindustria Sumak Mikuy, ésta provee de las plántulas y las semillas las adquieren en Fertiza. Los productores sin embargo prefieren realizar la compra de plántulas, porque su manejo es más sencillo, el trasplante es inmediato, ahorra tiempo al agricultor porque acorta el ciclo de cosecha y garantiza la siembra de plantas sanas.

La provisión de insumos agrícolas se realiza en los diferentes almacenes agropecuarios (Agripac y Ecuaquímica). Los productores adquieren abonos y fertilizantes orgánicos para preparar la superficie de tierra en donde se realizará el trasplante de las plántulas, además de esto el cultivo implica otras tareas como por ejemplo el tutoreo de las plantas para lo cual el productor necesita materiales como: alambre, clavos, pingos, piolas, etc., material que lo consiguen en las diferentes ferreterías.

PROVISIÓN DE INSUMOS

Foto N.1



PRODUCCIÓN

De manera general, el área de siembra por productor varía entre 0,5 hectáreas y 5 hectáreas, por lo cual se propone categorizar los productores(as) en dos tipologías de acuerdo al tamaño área sembrada: pequeños productores(as) los que cultivan entre 0,5 y 1

hectárea y medianos productores(as) los que cultivan entre 2 a 5 hectáreas, sin que se haya encontrado diferencias fundamentales en el sistema de cultivo entre los dos niveles. La información sobre la producción y el manejo del cultivo se especifica continuación:

Preparación del terreno y trasplante

Respecto a la preparación del terreno, esta se realiza en un 100% de manera mecanizada, bien sea con el uso de tractor o con tracción animal lo cual permite reducir los costos por esta labor. Generalmente realizan 2 pasadas con tractor para romper el terreno y luego otra para surcar y dejar listo para la siembra.

Las plántulas que ya han alcanzado aproximadamente un mes de desarrollo, es decir que midan entre 15 a 20 centímetros y tengan de 3 a 4 hojas, están listas para el trasplante en el terreno. Es importante establecer una distancia apropiada entre plantas y surcos. La distancia adecuada de siembra entre plantas está en un rango de 1 a 2 metros y entre surcos están de 1.5 a 2.5 metros, el objetivo es que la planta reciba luz suficiente y se facilite las tareas de limpieza.

Siembra y tutorado

La siembra de la uvilla se la puede realizar en cualquier mes del año, cuando se dispone de riego, caso contrario se producen pérdidas. Se recomienda sembrar en épocas lluviosas (de agosto a noviembre), el agua en este cultivo es indispensable para mejorar la producción.

La planta de uvilla es un arbusto muy tupido, para plantaciones comerciales es necesario conducir o tutorar, es decir mantener a la planta erguida para que sus hojas y frutos no toquen el suelo, así mismo que la disposición de los tallos y ramas faciliten las labores agrícolas (podas, deshierbas, riego y cosechas). Lo importante del tutorado es que permite la entrada de la luz y el proceso de aireación de la planta, lo que mejora la calidad del fruto y reduce el ataque de enfermedades.

PODAS

Las podas en el cultivo de la uvilla consisten en realizar cortes de ramas que están en exceso, es una de las prácticas más utilizadas porque tiene una inferencia directa en el

incremento de la producción. Básicamente dentro del cultivo de la uvilla se realizan tres tipos de podas: de formación, de mantenimiento y de renovación.

MANEJO DE MALEZAS

Las malezas que están alrededor de la planta de uvilla restan a la misma de agua, luz y nutrientes, esto ocurre principalmente en las etapas iniciales del cultivo. Las consecuencias que se evidencian son retardo en el crecimiento plantas cloróticas (decoloración del tejido de las hojas) y baja producción. La presencia obstaculiza las tareas de fertilización, cosecha, controles fitosanitarios y podas. Las malezas son portadoras de plagas y enfermedades. Las enfermedades son: la pudrición de las raíces, roya blanca, lancha y entre las plagas encontramos el gusano del fruto, chupadores y ácaros.

Es importante mantener al cultivo libre de malezas, alrededor de las plantas y se debe realizar la limpieza cada 3 o 4 meses antes de la fertilización, para esta tarea se debe usar azadón para evitar el daño de las raíces. “Posteriormente se recomienda aplicar en forma foliar calcio y potasio para disminuir el rajado del fruto y mejorar la calidad del producto.”²⁶

CULTIVO

El desarrollo de la planta se da a los “4 o 5 meses dependiendo de las zonas geográficas, la cosecha se inicia aproximadamente a los 5 o 6 meses y la vida útil de la planta es de 3 a 4 años pues depende de las labores de fertilización, abonamiento, controles fitosanitarios”²⁷ que se le provea a la planta.

La actividad de cosecha es laboriosa ya que los frutos maduran heterogéneamente, la recolección de la fruta se realiza cada 8 días, siempre y cuando la planta no tiene agua de lluvia (épocas lluviosas), en caso de existir lluvias se inicia la cosecha cuando el agua haya desaparecido durante las primeras horas de la mañana, la cosecha permanece 50 días seguidos aproximadamente, después de dos meses la cosecha se inicia nuevamente.

²⁶ Jácome Arturo, “Manual Técnico del Cultivo”, Editorial Ecuador, 1992, pág. 23

²⁷ Moreta Gustavo, 2012, Manejo del cultivo de la Uvilla II, consultado en Abril 23, 2012 en <http://revistatierraadentro.com/index.php/agricultura/200-manejo-del-cultivo-de-la-uvilla-ii>

La recolección se realiza cuando el fruto tiene una coloración amarillenta para que éste soporte la manipulación y el transporte pues no se deteriora fácilmente ni se aplastan, Durante los primeros meses de cosecha la planta proporciona sus mejores y más grandes frutos, al final del año disminuye la producción y la calidad, por ello es necesario remplazar las plantas por otras nuevas.

PRODUCCIÓN Y COSECHA

Foto N.2



TRANSFORMACIÓN

El eslabón de la transformación dentro de la cadena productiva de la uvilla se refiere a la deshidratación de la fruta y se define como: “aquella operación unitaria mediante la cual se elimina la mayor cantidad de agua existente en los alimentos, mediante algún método mecánico o térmico”²⁸.

La deshidratación consiste en extender la vida útil de frutas y hortalizas, en este caso el de la uvilla, este método nos permite eliminar totalmente las cantidades de agua que poseen para evitar la putrefacción y pérdida de los mismos, dicha deshidratación se realiza a través de métodos mecánicos o térmicos que implican un control de las condiciones climatológicas. En este proceso los alimentos cambian sus condiciones tanto de color, sabor, textura y viscosidad, incluso su valor nutritivo, pero en este proceso se trata de prevenir al máximo cambios en las frutas y alimentos deshidratados.

El tiempo de secado y la humedad final del producto, dependerán de la temperatura aplicada, para la uvilla, el proceso de deshidratación se lo realiza a una temperatura de 55

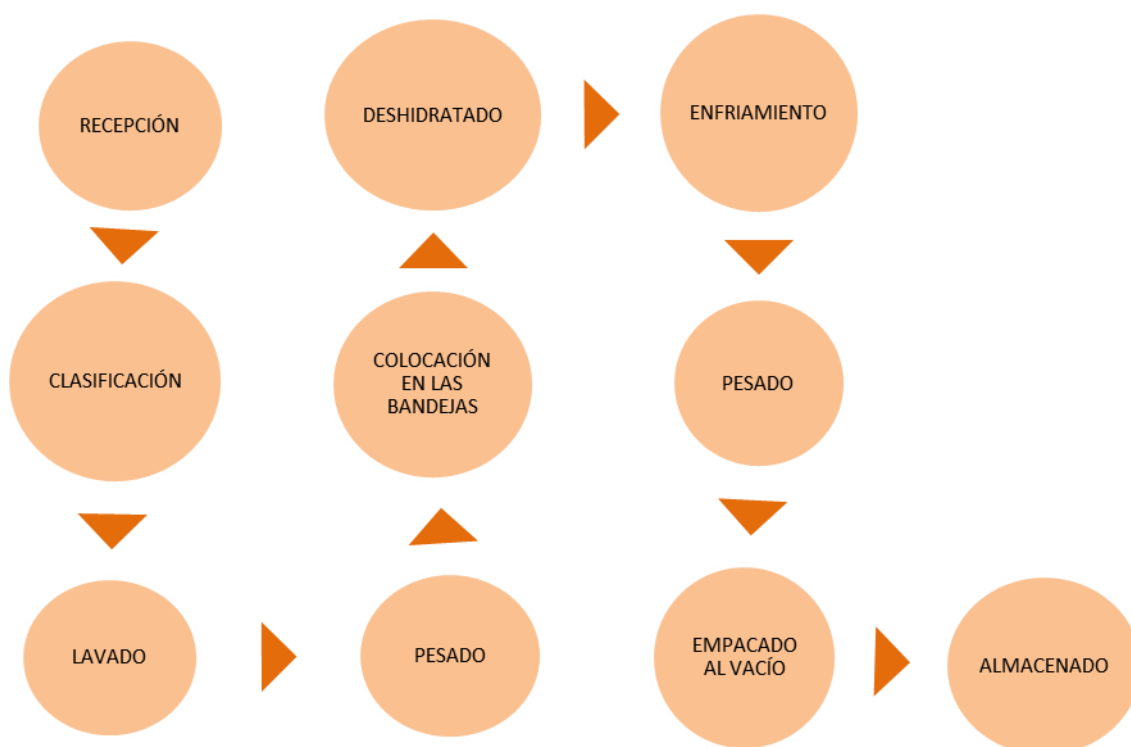
²⁸ Cerda Byron, Proaño Daniel; “Diseño y construcción de un deshidratador rectangular de inducción para la obtención de pasa de uvilla con capacidad de 300 kg/día para la empresa Equinox Business Limited”, Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Mecánico, 2005, pág. 32

- 60° C, pues el exceso de calor sobre todo al comienzo del proceso, impide un secado completo, cuando los frutos estén ya secos se deben dejar enfriar para luego almacenarlos.

En el eslabón de transformación quien se encarga de este proceso es la agroindustria de Cotacachi que tiene a su disposición una cámara deshidratadora con una capacidad de 500 kg, que permite la eliminación del agua en la uvilla, también posee un cuarto frío para mantener las frutas en buen estado, su capacidad es de tres toneladas/ cinco metros cúbicos, una lavadora de frutas con una capacidad de una gaveta.

PROCESO DE DESHIDRATACIÓN DE LA UVILLA

Gráfico N.6



Elaboración: las autoras

Fuente: Empresa Sumak Mikuy

PROCEDIMIENTO PARA LA DESHIDRATACIÓN

Recepción.- Consiste en la recolección de la fruta por parte de la agroindustria a los productores. La recepción de la fruta se la hace sin el capuchón y luego llevarse a cabo el proceso de selección.

Clasificación.- En este paso se realiza la clasificación de acuerdo al tamaño de la fruta, con el propósito de que el secado sea uniforme, ya que si se tiene diferentes tamaños de la fruta en una misma bandeja, el secado de la fruta no será uniforme.

Lavado.- Se debe realizar un lavado de la fruta con el objeto de eliminar las impurezas que pueden estar presentes en la corteza de la uvilla.

Pesado.- Antes de secar la uvilla se debe pesar para cuantificar la materia prima, con la que se empezará el proceso.

Colocación en las bandejas.- posteriormente la uvilla se coloca en bandejas de acero inoxidable de aproximadamente 70 x 60 cm, para luego ser colocadas en la cámara de deshidratación.

Deshidratado.- en esta etapa se procede al secado de las uvillas, utilizando aire forzado y una temperatura de alrededor de 55 y 60° C, eliminando el agua de la fruta, alcanzado una humedad del 14%. El tiempo de secado y la humedad final del producto, dependerán de la temperatura aplicada, localización del secador, de las condiciones climáticas del lugar y de las características del producto.

Enfriamiento.- se debe enfriar el producto para poder manipularlo y proceder a pesarlo. Esto generalmente se lo realiza de manera artesanal, dejando las bandejas con el producto deshidratado por unos veinte minutos a la temperatura ambiente previo al proceso de pesado y empaque.

Pesado.- Una vez que se haya enfriado el producto, se procede a pesar nuevamente para poder establecer el rendimiento del producto final. Generalmente por cada 4 kilogramos de uvilla fresca se obtiene 1 kilogramo de uvilla deshidratada.

Empacado al vacío.- la fruta deshidratada obtenida se empaca en envases de 200 g. este tipo de empaque se realiza extrayendo el aire del interior de dicho empaque. Este tipo de empacado permite una mejor conservación del producto pues evita la descomposición del producto.

Almacenado.- para almacenar los empaques de la fruta deshidratada, se los ubica en cajas de cartón, con 15 empaques cada una que son almacenadas a temperatura ambiente.

DESHIDRATACIÓN

Foto N.3

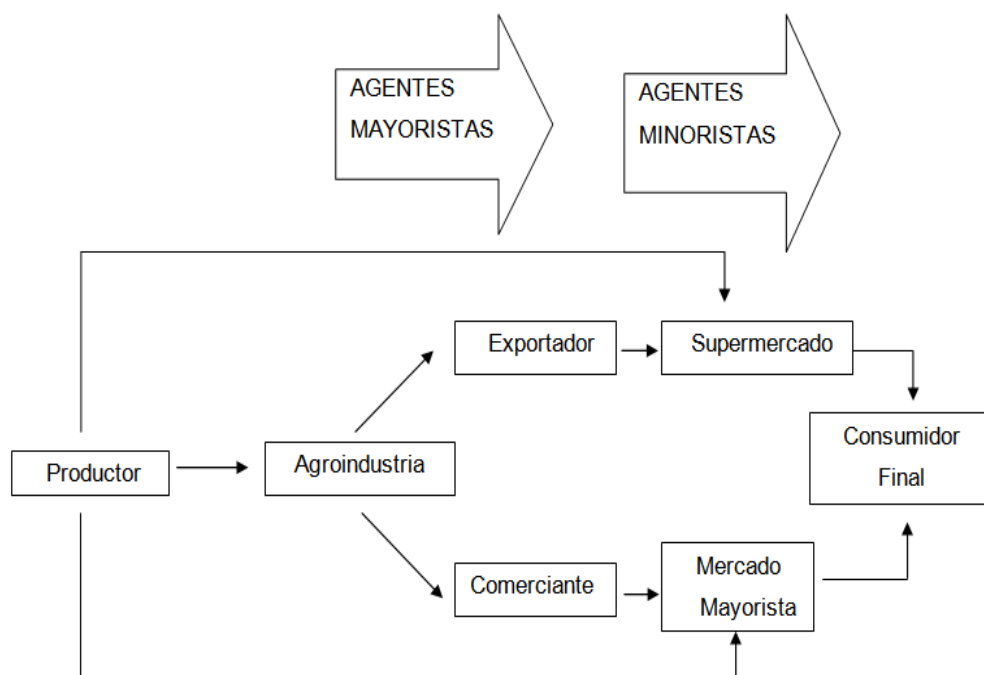


COMERCIALIZACIÓN

El manejo de la comercialización dentro de esta cadena está organizada de la siguiente manera: del 100% de la uvilla producida en las zonas que comprenden el área de estudio, el 70% es comercializada por la agroindustria Sumak Mikuy a un bróker que posteriormente se encarga de la exportación de la fruta deshidratada. El 10% se lo comercializa directamente como fruta fresca y 20% restante se lo vende en el mercado mayorista.

FLUJO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA UVILLA EN LA ZONA DE ESTUDIO

Gráfico N.7



Elaboración: las autoras

Existen dos sistemas de comercialización, el primer sistema nos indica que el productor tiene relación directa con la agroindustria (agente mayorista) a quien en determinadas ocasiones le vende toda su producción. El segundo sistema está dado por la relación directa que existe entre el productor y los agentes minoristas es decir cuando el agricultor entrega su producto directamente a un supermercado o a vendedores de un mercado mayorista.

El mercado nacional se abastece de los excedentes y rechazos de uvilla que no exportan los brókers.

Los agentes mayoristas poseen por lo general de una base de proveedores establecidos, con quienes en ocasiones tienen algún tipo de convenio. Los puntos que se pueden acordar son: precios, período de suministro, lugar de entrega del producto, condiciones de pago y en algunos casos se puede llegar a un acuerdo en lo que se refiere al manejo del cultivo. El productor cosecha la fruta y la transporta en baldes hacia el lugar donde está ubicado el agente mayorista, donde se realiza el proceso de selección,

clasificación, transformación y empaque. Luego de este proceso se acuerda el pago de acuerdo al peso.

Es conveniente establecer un contrato formal de suministro de la fruta entre los productores y los compradores sean estos mayoristas o minoristas, para crear un ambiente de seguridad entre las partes interesadas. Cuando no existe un contrato de por medio, tanto agentes mayoristas (agroindustrias, exportadores, empresas comercializadoras) y agentes minoristas (supermercados, mercados mayoristas), tienen la amenaza constante de que su base productiva prefiera vender la producción obtenida a quien le ofrezca mejores condiciones de precio, pago, etc.

De manera general los agentes mayoristas para garantizar el suministro de la fruta optan por iniciar sus cultivos propios, instituyen acuerdos de abastecimiento de la fruta con los agricultores y el principal incentivo es el de acordar un precio justo y además esos pagos se los realiza en efectivo. En el área rural investigada los contratos que se evidencian son los verbales, en donde la palabra llega en ocasiones a valer más que un contrato legalizado, es necesario reconstruir la confianza entre los actores de los eslabones de la producción y transformación.

COMERCIALIZACIÓN

Foto N.4



CONSUMO

La uvilla ecuatoriana tiene preferencia especialmente en los países como Alemania y España, la mayor parte de la fruta cosechada en las zonas de estudio se la exporta deshidratada y en pequeña proporción como fruto fresco, la demanda de esta fruta tiende a descender en épocas de verano cuando existe variedad de otras frutas en el mercado internacional.

En cuanto al consumo nacional de la uvilla las ciudades de Ibarra, Otavalo y Quito son las que más demandan esta fruta por sus valores nutritivos, en estas ciudades el consumo de la uvilla generalmente es como fruta fresca.

CONSUMO

Foto N.5



ENTIDADES DE APOYO

La cadena productiva cuenta con el soporte de algunas instituciones públicas como: Gobierno Provincial de Imbabura (GPI), es el ente encargado de emprender proyectos productivos; Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca del Ecuador (MAGAP), brinda servicio técnico y de apoyo; Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), proporciona asistencia técnica de cultivos frutales; la Unión de Organizaciones Campesinas y rurales de Cotacachi (UNORCAC), colabora con el fortalecimiento organizativo de las comunidades y la Cooperativa Santa Anita (COAC), que es una entidad que brinda créditos a los productores de uvilla.

Esta cadena además de ello cuenta con el apoyo de instituciones reguladoras como son: BSC öko-garantie Cía. Ltda. que es una agencia de certificación se encarga de la

certificar la producción orgánica de los cultivos de uvilla en la provincia; el INIAP además de proporcionar asistencia técnica de cultivos, brinda estandarización de eco tipos. Sumak Mikuy agroindustria de Cotacachi se encarga de regular la producción orgánica y la calidad del producto.

3.2ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y CUELLOS DE BOTELLA

A través de las observaciones realizadas en los lugares de cultivo y de la información recopilada en el taller (ver anexo 4), se destacaron varios puntos críticos que afectan a la cadena tomando en cuenta sus distintos eslabones.

En el taller se realizó el Árbol de Problemas de la Cadena, identificando el problema central como la Falta de Organización y Asociatividad entre Productores y demás actores de la cadena.

Se evidenció falta de interés y la desmotivación que tienen los agricultores para lograr un nivel de asociación fuerte, por lo que se requiere promocionar y fortalecer los procesos organizativos para vincular a la población más vulnerable y con menos recursos.

Para apuntar a un desarrollo sostenido de la cadena es necesario que cada uno de los actores cedan y cooperen para lograr un alto nivel de compromiso y confianza entre ellos, que los lleve a conseguir procesos de colaboración estratégica entre estos para alcanzar un beneficio compartido.

Se necesita fortalecer los procesos organizativos para que exista una vinculación real y efectiva de las familias productoras de las comunidades, incluyendo a productores que tienen menor acceso a recursos.

El fortalecer la asociatividad, no solo involucra la unión de los pequeños productores, sino entre ellos con los demás actores de la cadena, tanto actores indirectos privados, así como también el sector público. El objetivo es encontrar gremios de productores sólidos, buscar alianzas entre productores y empresas, la formación de empresas asociativas rurales, acuerdos entre el sector público y privado, e inclusive la conexión con los actores indirectos.

Para lograr sinergias y alcanzar un desarrollo productivo que sea sostenible en el tiempo y ser competitivos en el mercado, necesitamos tener un alto grado de

asociatividad. El mejorar las interacciones del capital social dentro de la cadena, aumentará las posibilidades de éxito por la reducción de costos, innovaciones y los contactos comerciales que se puedan atraer cuando se actúa en conjunto.

La vinculación que incluya a los productores y productoras rurales de pequeña escala en la cadena tiene la precondition de que éstos estén organizados, los beneficios que trae consigo son:

Alcanzar economías de escala.- esto se logra a través de negociar en conjunto la compra de insumos, el transporte de la producción en un mismo vehículo y negociar el volumen de producción en bloque, el punto es que los productores y productoras aprendan a comercializar colectivamente sus productos, por lo tanto el costo por unidad de producto se reduce significativamente y les permite obtener mejores precios en el mercado.

Mejorar la calidad.- entre productores pueden encontrar nuevas variedades a sembrar, formas de cultivar, manejo de post cosecha de tal manera que puedan lograr igualdad en la calidad del producto y certificarlos. Esto permitirá que puedan acceder a mercados diferenciados con mejores condiciones de negociación y mejores precios.

Acceso a nuevos mercados.- cuando los productores y productoras empiezan a sentir el beneficio de negociar en bloque, ellos alcanzarán mejores precios y ofrecerán fácilmente sus productos, estarán motivados para expandir sus cultivos y así mejorar su ingreso.

Acceder a servicios financieros.- las entidades de crédito prefieren realizar sus transacciones a grupos de productores antes que realizarlos individualmente, porque al hacerlo en grupo, las entidades reducen sus costos operativos y es más fácil recuperar la cartera.

Lograr un mayor acceso a servicios técnicos y empresariales.- de la misma manera, quienes prestan servicios técnicos y empresariales, gubernamentales y no gubernamentales, prefieren trabajar con grupos de productores, pues se reducen los costos de los servicios y de capacitación y a la vez se facilita la planificación de las actividades.

Obtener infraestructura productiva.- los productores organizados pueden juntar recursos y acceder a infraestructura que sería imposible adquirir individualmente.

Los procesos organizativos son un modelo alternativo de desarrollo que buscan incluir y contribuir con el desarrollo social de los productores y comunidades. Todas las actividades que se emprendan se enmarcan dentro de la visión, metas y objetivos definidos de forma concertada.

3.3 ANÁLISIS DE COSTOS PRODUCTIVOS

Para realizar un análisis de los costos de producción y la rentabilidad relacionada con la producción de uvilla, se elaboró una estructura de costos que toman en cuenta todas las labores que se realizan en el cultivo, desde la preparación del terreno hasta la venta del producto.

El costo de la mano de obra extra es el realmente pagado por el productor y no se consideran cargas sociales, las cuales no son pagadas en la zona al ser la mayoría de las labores actividades a destajo o sea pago por actividad realizada, ejemplo: deshierba, preparación de terreno, fumigación, etc.

De la misma manera, los precios de los insumos y el precio de venta de la uvilla son los precios señalados por el productor en la encuesta de campo realizada. Los costos de producción por hectárea no varían considerablemente de una zona a otra.

En el taller realizado con los productores, se encontró que los dos rubros que variaban entre las zonas de estudio son el rubro correspondiente al pago por el servicio del tractorado y el pago de transporte.

El pago que se realiza por el uso del tractor varía en un valor de 4 USD; en tanto que el valor del transporte depende de las distancias que los productores tienen desde su lugar de producción. Los demás rubros mantienen una similitud en precios que no representan variaciones significativas.

Los productores en las zonas estudiadas, tienen las mismas características en su forma de producción y no se evidenció diferencias en los insumos, herramientas, abonos y fertilizantes que utilizan en sus sembríos. Las herramientas que utilizan son básicamente las mismas en los diferentes lugares visitados, así como los abonos orgánicos y los fertilizantes que preparan los mismos agricultores.

En la siguiente tabla se recogen los datos necesarios para el cálculo de costos que se realizó mediante talleres o en entrevistas con los productores.

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE UVILLA EN IMBABURA

Cuadro N.8

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO(\$)	SUBTOTAL (\$)	TOTAL (\$)
Preparación de suelo					315
Análisis de suelo		1	40	40	
Alquiler de maquinaria (tractor)	ha	1	170	170	
Actividades de siembra	jornal	7	15	105	
Insumos					4180,8
Semillas	planta	4160	0,13	540,8	
Abono orgánico	sacos	400	5,35	2140	
Abono foliar	sacos	300	5	1500	
Herramientas					446
Azadón	ha	7	8	56	
Tijeras de poda	ha	3	10	30	
Gavetas	ha	45	8	360	
Otros					948
Pingos	unidad	333	1	333	
Pirola	rollo	7	5	35	
Alambre galvanizado	rollo	8	60	480	
Bomba	ha	2	50	100	
Mano de Obra Directa (Aplicación de Insumos)					1175
Fertilizantes	jornal	7	15	105	
Control de malezas y plagas(mezclas)	jornal	7	50	350	
Manejo del Cultivo				195	
Tutorio	jornal	7	15	105	
Primera deshierba	jornal	4	15	60	
Segunda deshierba	jornal	2	15	30	
Cosecha y Post Cosecha				630	
Cosecha	jornal	70	9	630	
Mano de Obra Indirecta					700
Ing. Agrónomo	sueldo			700	
Transporte	flete	115	7	805	805
COSTO DE PRODUCCIÓN POR HA					8569,8
PRODUCTIVIDAD PROMEDIO	kg				9000
COSTO DE PRODUCCIÓN	kg				0,95
PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTOR	kg				1,28
INGRESOS TOTALES					11520
MARGEN DEL PRODUCTOR	kg				0,33

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.

Elaboración: las autoras.

3.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRODUCTOR

El punto de equilibrio es aquel en el que una empresa no obtiene lucro alguno por cuanto los ingresos son iguales a los costos totales, es el nivel mínimo que la empresa debe producir para no sufrir pérdidas.

CUADRO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Cuadro N.9

ACTIVIDADES	TOTAL (\$)	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Preparación de suelo	225		315
Insumos	4180,8		4180,8
Herramientas y otros	446	446	
Otros			948
Mano de obra directa	1175		1175
Mano de Obra Indirecta	700	700	
Transporte	805		805
TOTAL		1146	7423,8

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.

Elaboración: las autoras.

El punto de equilibrio se lo puede obtener en términos de volumen físico de producción e ingreso monetario.

3.3.1.1 Cálculo del Punto de Equilibrio monetario

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ingresos}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{1146}{1 - \frac{7423.8}{11520}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{1146}{0.3555729}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$ 3223$$

3.3.1.2 Cálculo del Punto de Equilibrio en Kilogramos

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{3223}{11520}$$

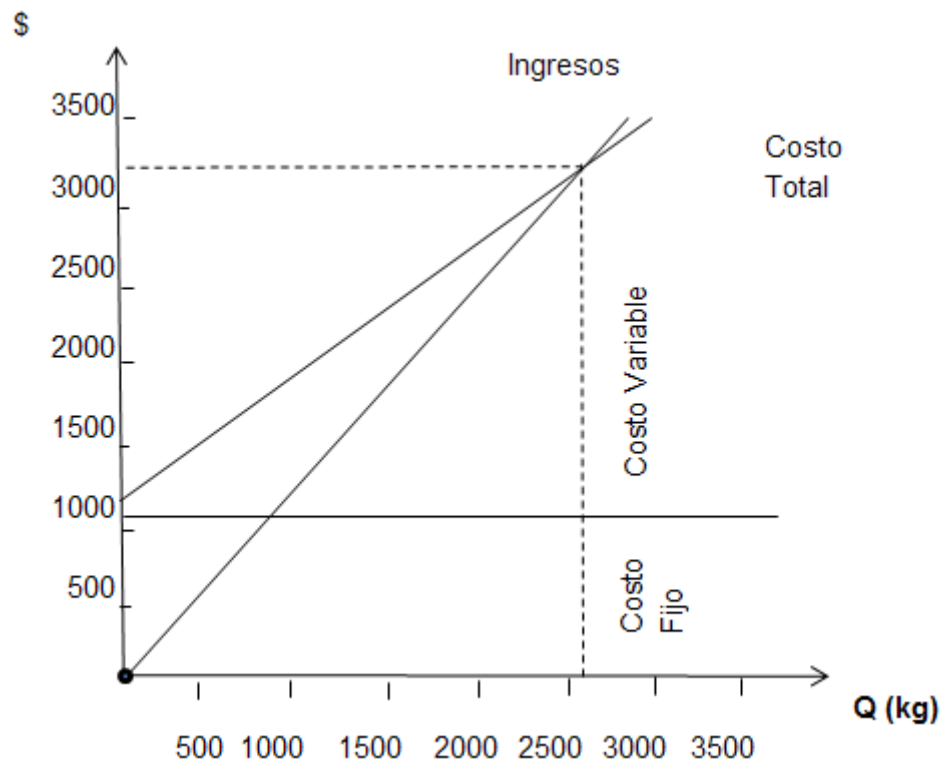
$$\text{Punto de Equilibrio} = 28\% (9000)$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 2520 \text{ Kg.}$$

Una vez calculado el Punto de Equilibrio, se puede observar que se necesita un volumen de ventas de 3223 USD para que el productor de uvilla en una hectárea sembrada no obtenga ni pérdida ni ganancia, es decir que se debe vender 2520 Kg para cubrir los costos totales, debajo de esta cantidad el productor obtiene pérdida y si supera esta cantidad el productor obtiene un beneficio económico.

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRODUCTOR

Gráfico N.8



Fuente: Cuadro N.9.
Elaboración: las autoras.

3.4 EVALUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y DE APOYO

En la Provincia de Imbabura en años pasados a la planta de uvilla se la consideraba como maleza en los jardines y terrenos de los agricultores, los campesinos de las zonas rurales no imaginaban que el cultivar uvilla sería una actividad rentable, como lo es hoy en día para la gente del campo, quienes cuentan con un ingreso extra, invirtiendo poco capital.

Actualmente el cultivo se lo hace de manera tradicional, es decir a campo abierto con prácticas y saberes propios de cada zona de la Provincia, lo que provoca que sean afectados por plagas y enfermedades, dando como resultado un bajo rendimiento de la producción.

Para analizar la infraestructura productiva de los agricultores tomamos los siguientes aspectos que indican cómo están dotados los agricultores en cuanto a canales de riego, reservorios, carreteras interregionales, carreteras de segundo orden, agua potable entre otros.

La siguiente matriz permite recolectar la información necesaria en cuanto al estado actual de la infraestructura de los agricultores, permite conocer las limitaciones y deficiencias que les impide desarrollar sus actividades de manera eficiente y conseguir una mayor producción, en la comercialización de fruta fresca se necesita de vías terrestres o caminos en buen estado para evitar que el producto se deteriore durante el trayecto.

**MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA EN LA CADENA PRODUCTIVA DE
LA UVILLA
Cuadro N.10**

INFRAESTRUC TURA	ESTADO	USUARIO	INSTITUCIÓN A CARGO	IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA
Vías de primer orden	Adecuado	Todos los actores	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Acceso más fácil y rápido a mercados
Vías de segundo orden	Regular	Pequeños Productores	Gobierno Provincial de Imbabura	Sobre costos y menor competitividad
Canales de riego	Inexistentes	Agricultores	Gobierno Provincial de Imbabura	Baja productividad de la uvilla
Agua Potable	Adecuado	Productores y Transformadores	Gobiernos Locales	Buenas Condiciones higiénicas en el proceso productivo de la uvilla
Agroindustria	Adecuado	Transforma- dores	Organizaciones e Instituciones de Apoyo	Agrega valor al producto
Centros de acopio	No existen	Productores	Organizaciones e Instituciones de Apoyo	Sobre costos para el productor
Reservorios	No existen	Productores	Organizaciones de apoyo	Pérdida de la producción y baja competitividad

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.
Elaboración: las autoras.

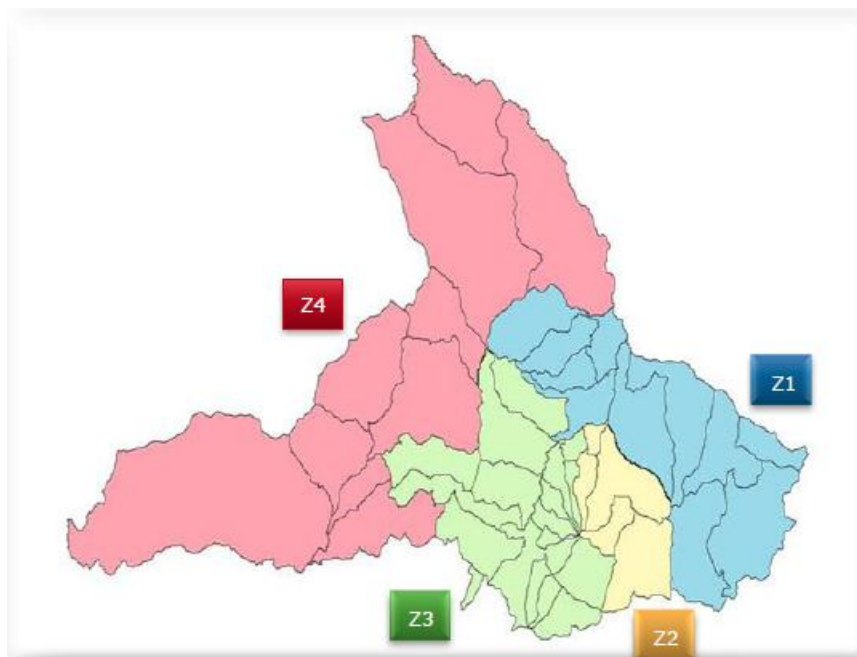
3.5 ANÁLISIS DE MEDIOS DE VIDA DE LOS PRODUCTORES DE UVILLA

Para analizar los medios de vida de los campesinos, partimos de la identificación de los sistemas productivos o sistemas de actividades del medio rural, donde los actores económicos se organizan conjuntamente con los factores de producción para conseguir sus objetivos económicos: generar ganancias económicas, asegurar la supervivencia familiar, minimizar los riesgos y maximizar el uso de sus recursos más escasos.

En la Provincia de Imbabura se han identificado las siguientes zonas productivas de acuerdo a la Línea Base de Sistema Productivos PDRNE, Gobierno Provincial de Imbabura (GPI) y Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca (MAGAP).

ZONAS PRODUCTIVAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

Gráfico N.9



Zona 1

Corresponde al cantón Pimampiro (Pimampiro, Mariano Acosta, Sigsipamba, Chugá); cantón Ibarra (Salinas, Chota, El Juncal); y, cantón Urcuquí (Urcuquí, Tumbabiro, Pablo Arenas, San Blas, Cahuasquí).

Este territorio correspondiente a la meseta alto andina seca de prevalencia de pequeños y medianos productores campesinos mestizos y afro descendientes que conviven con grupos de hacendados, es una zona de alta demanda de recursos hídricos.

Sistemas de cultivo y crianzas articulados al mercado nacional e internacional, el sistema de cultivo combina leguminosas – cereales andinos (sobre todo maíz) – hortalizas y en menor proporción frutales.

Se maneja extensiones grandes de terreno dedicadas a la crianza de ganado vacuno por parte de medianos y grandes productores.

Las personas se emplean en empresas agropecuarias productoras de hortalizas, flores y lácteos lo que repercute en el ingreso de los pequeños productores.

Zona 2

Corresponde al cantón Ibarra (Ibarra, San Antonio, La Esperanza y Angochagua).

Este territorio correspondiente a la meseta alta andina, donde prevalecen grupos de hacendados, conviviendo con minifundistas y pequeños productores originarios de la nacionalidad kichwa, en época de lluvia la demanda de recursos hídricos es mediana.

Existe la presencia de haciendas que desarrollan actividades agropecuarias, artesanales e iniciativas agroindustriales articuladas a mercado del turismo comunitario, condiciones que permiten entender las actividades de hacienda tradicional, las riquezas paisajísticas, culturales y agroecológicas que brinda esta zona.

Los sistemas de crianza vacuna son extensivos y están articulados a la producción de derivados lácteos especializados.

Zona 3

Corresponde al cantón Antonio Ante (Natabuela, San Roque, Chaltura, Imbaya, Ilumán); cantón Otavalo (Otavalo, Miguel Egas – Peguche, Quichinche; Pataquí, Eugenio Espejo, San Rafael, González Suárez, San Pablo); y la zona andina del cantón Cotacachi.

Este territorio corresponde a la meseta alto andina del sur de la provincia, prevalencia de minifundios, pequeños y medianos productores originarios de la nacionalidad kichwa en coexistencia con campesinos mestizos, mediana demanda de recursos hídricos.

Consolidación de circuitos turísticos- artesanales nacionales y receptivos que inciden en el desarrollo de una serie de actividades que brindan alternativas de empleo y/o autoempleo para las familias de la zona.

Los sistemas de cultivos de subsistencia combinan rotaciones de cereales andinos (sobre todo maíz), leguminosas y frutales, vendidos en el mercado local y nacional. La crianza de animales menores es relevante para las familias campesinas de esta zona.

Zona 4

Corresponde al cantón Cotacachi (Peñaherrera, Vacas Galindo, García Moreno); cantón Urcuquí (Buenos Aires); cantón Antonio Ante (Imantag, Apuela, Cuellaje); cantón Otavalo (Lita, La Carolina Selva Alegre).

Territorio correspondiente al subtrópico – bosque montano húmedo, predominancia de medianos y grandes productores campesinos mestizos - colonos, zona de alta precipitación media anual y baja demanda hídrica.

Zona predominantemente campesina con sistemas de cultivo diversificados con caña, fréjol, café, frutas tropicales como plátano, naranjilla, guayaba y tomate de árbol, con dificultades viales para acceder con sus productos a los mercados y ferias.

Las crianzas de ganado vacuno de doble propósito son extensivas, cuentan además con crianzas porcinas y aves de corral para el consumo familiar y local.

En esta zona el desarrollo de la actividad turística articulada a actividades agroecológicas y artesanales ha tomado importancia, actualmente representa el “6,63% del Producto Bruto Rural”²⁹.

²⁹ Guerrero Roberto, Línea de Base Sistemas Productivos GPI- PDRNE, Diagnóstico, 2010.

SISTEMAS PRODUCTIVOS

Los actores económicos dentro de las zonas productivas rurales mantienen y toman sus decisiones en base a sus sistemas productivos es decir que su agricultura se basa en productos tradicionales del lugar a donde pertenecen, tomando en cuenta a los factores internos que poseen para producir y cultivar dichos productos como son: el acceso a recursos, la mano de obra que disponen, su capacidad financiera, sus conocimientos y los factores externos como: las condiciones de mercado, las condiciones políticas, las condiciones de su territorio y los niveles de organización existentes, entre otros, necesarios para un buen desempeño de sus actividades productivas.

Las familias de la economía popular del sector urbano y rural, funcionan como unidades económicas que consiguen sus recursos a través de iniciativas propias en el campo, realizando una serie de actividades con el objetivo de reunir todos los recursos económicos necesarios para hacer frente a sus procesos de producción y comercialización del producto.

Dentro de este contexto los cantones de Ibarra, Otavalo y Cotacachi están identificados en las zonas 2 y 3. Las principales actividades que realizan de acuerdo a la observación realizada y las encuestas (Ver anexo 1) aplicadas son las siguientes:

ACTIVIDADES AGRÍCOLAS

Los miembros de la familia, dependiendo del lugar al que pertenecen y de los recursos que poseen, se dedican a actividades agropecuarias, artesanales, de comercio; dividiendo las responsabilidades entre todas las personas que conforman la familia para obtener ingresos necesarios para solventar sobre todo gastos de alimentación, de la producción misma, y en algunos casos en educación.

A lo largo del año sus actividades dependen de las épocas donde el trabajo aumenta: siembra, cosecha, crianza de animales. Los agricultores de Ibarra, Otavalo y Cotacachi aparte de dedicarse a la siembra de la uvilla, continúan con sus cultivos tradicionales, manteniéndose en primer lugar y como ha sido su costumbre desde hace mucho tiempo, el cultivo del maíz juntamente con el fréjol, ellos continúan con la siembra de estos granos porque constituye parte de su alimentación básica, más no representa un cultivo altamente rentable y comercial. El maíz y el fréjol son almacenados por los agricultores, una parte de éstos les sirve como semilla para la próxima siembra y la otra para

consumirla durante un período de tiempo. Este producto lo comercializan en menor cantidad debido a que la cosecha se la realiza en una determinada época del año, creando una sobreoferta del producto, provocando que el precio baje en el mercado; el lugar más frecuente donde comercializan es en la ferias y mercados locales así como en algunas ocasiones lo hacen en sus propiedades.

Otro de los cultivos que se pudo observar es el de las papas, arvejas y habas, que únicamente sirven para el autoconsumo por cuanto estos sembríos los hacen únicamente en parcelas pequeñas.

También los agricultores siembran algunos cereales, los más notorios dentro de sus parcelas son la cebada y el trigo, en la mayoría de ocasiones éstos son vendidos en las ferias y mercados locales.

ACTIVIDADES PECUARIAS

En las encuestas realizadas a las familias de las zonas rurales de Imbabura, en lo que se refiere al cuidado de animales menores, se destacan la crianza de cuyes y aves de corral como gallinas, patos, gansos y codornices. Aproximadamente un 75% de estos animales producidos en las propiedades de los campesinos agricultores son consumo para las propias familias y el resto es para la venta que generalmente se la realiza en ferias locales.

En menor proporción los campesinos se dedican a la crianza de cerdos, vacas y ovejas. De esta producción pecuaria, la mayoría de estos animales, es decir un 80% es comercializado en pie. La leche producida se utiliza tanto para la venta como para su consumo propio. Todas estas actividades agrícolas están orientadas a alcanzar la soberanía alimentaria que garantiza el derecho de todas las personas al acceso a alimentos sanos y nutritivos, que son producidos en su territorio y de acuerdo a sus tradiciones.

OTRAS ACTIVIDADES

Mientras tanto, otros miembros de la familia se dedican a trabajar para terceros y reciben un sueldo, inclusive hay quienes han migrado temporal o definitivamente. De la misma manera, en los sectores urbanos las familias crean actividades, a pesar de la falta de plazas de trabajo, implementando alternativas (llamadas de subempleo) para aportar en la economía familiar.

Esta combinación de actividades que realizan los miembros de la familia, para reunir los recursos económicos necesarios, se denominan como la pluriactividad que ayudan a conseguir los recursos económicos de la familia. Las actividades que se pueden realizar están de acuerdo a la capacidad de acceso y uso de los factores de producción.

3.6 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LOS PRODUCTORES

Edad y Género

La edad de los productores de uvilla encuestados oscila entre los 25 y 50 años, en lo que respecta a la participación de género, el 71% de los productores pertenece al género femenino y el 29% representa al género masculino.

En el siguiente cuadro se presenta la participación por género en las diferentes tareas que engloba la producción de uvilla:

PARTICIPACIÓN POR GÉNERO EN TAREAS DE LA PRODUCCIÓN DE UVILLA

Cuadro N.11

ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN DE HOMBRES	PARTICIPACIÓN DE MUJERES
Siembra	40%	60%
Cuidado	50%	50%
Cosecha	25%	75%
Pelado del capuchón	50%	50%

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.

Elaboración: las autoras.

Tanto hombres como mujeres, participan activamente en todas las tareas que implica la producción de la uvilla. En los casos observados, los diferentes miembros que conforman las familias se involucran en la siembra, cuidado, cosecha y pelado del capuchón de la uvilla, aportando cada uno en las diferentes labores de manera equitativa en algunas responsabilidades.

Ingreso mensual de los productores

El ingreso mensual de los productores se compone de los recursos que obtienen de su principal actividad que es la agricultura, también del trabajo que algunos de los miembros de las familias realizan fuera de su propiedad (jefes de hogar). Este ingreso mensual se compone incluso por el bono de desarrollo, por actividades artesanales que realizan por las cuales reciben un dinero extra.

El ingreso de los agricultores es de 200 a 300 dólares mensuales y tienen un gasto promedio mensual de 151 dólares que básicamente lo gastan en la compra de productos de primera necesidad y servicios básicos, por lo general no existe la cultura del ahorro.

Financiamiento

El 67% de los productores costea su producción con crédito, que lo obtiene principalmente de cooperativas, de la banca formal y de cajas de ahorro comunal, el 33% restante financia los gastos de producción con dinero propio.

Tenencia de la tierra

El 60% de los productores de uvilla es propietario de la tierra en que cultivan, el 14% de los productores rentan la tierra, el 17% está en posesión efectiva de la tierra, el 15% de los productores trabaja en sociedad, es decir que comparten costos de producción con el dueño de la tierra, excepto la semilla, la cual es responsabilidad de quien no tiene tierra, la producción al final se la divide entre las dos partes, esta práctica se denomina al partir.

Acceso al riego

A pesar de que la planta de la uvilla soporta climas extremos como sequías y heladas, no es el medio ideal para su desarrollo, el servicio de agua continua mejora considerablemente la producción. El 25% de los productores tienen acceso al agua, cuentan con canales de riego y el 75% restante que es la mayoría de los agricultores dedicados al cultivo de la uvilla, no tienen acceso al agua de riego.

3.7 LOS CORREDORES PRODUCTIVOS

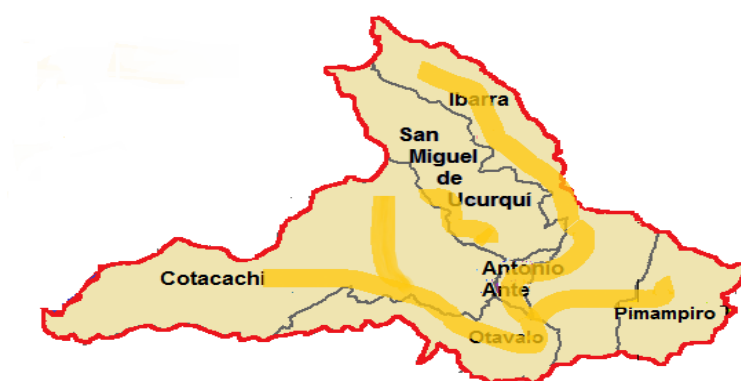
Los corredores productivos comprenden el territorio en el cual se ubican mayormente los productores de un determinado cultivo, que aprovecha las características fisiográficas naturales, cuentan con determinados servicios y orientan su producción hacia ciertos mercados finales.

Los corredores productivos son los que identifican los productos con potencial de crecimiento y las oportunidades económicas para integrar, con preferencia, a los productores y productoras ubicados en los quintiles 1 y 2 (Q1 y Q2).

Los quintiles 1 y 2 de consumo son una “medida de la desigualdad de consumo, que se calcula ordenando la población desde el individuo más pobre al menos pobre para luego dividir por cinco partes iguales (un quintil), con esto se obtienen cinco quintiles ordenados por sus consumos, donde el primer quintil representa la porción de la población más pobre, el segundo quintil el siguiente nivel y así sucesivamente hasta el quinto quintil representante de la población más rica”³⁰. El corredor productivo de la uvilla se identifica en el siguiente mapa:

MAPA DEL CORREDOR PRODUCTIVO DE LA UVILLA

Gráfico N.10



Elaboración: las autoras.

³⁰ Medidas de pobreza y extrema pobreza por ingresos, Arias Galo, 2011, consultado en marzo 10, 2012 en:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=35&TB_iframe=true&height=600&width=1309

Ubicación del Cultivo

No existen reportes a nivel nacional de la superficie cultivada, ni la producción de esta fruta en el país porque recientemente se está incursionando en cultivos comerciales. La oferta de esta fruta se está incrementando por el reciente crecimiento de las exportaciones.

Las zonas óptimas para el cultivo de la uvilla en la Provincia Imbabura son Ibarra, Antonio Ante (Atuntaqui), Pimampiro, Cotacachi y Otavalo.

De acuerdo a los datos proporcionados por el Gobierno Provincial de Imbabura, a diciembre del 2011, los productores de la uvilla son 213, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO DE PRODUCTORES DE LAS ZONAS DELIMITADAS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA

Cuadro N.12

CANTÓN	Nro. De Productores
Ibarra	81
Otavalo	15
Cotacachi	117
TOTAL	213

Elaboración: las autoras

Fuente: GPI

Importancia del cultivo

En las zonas 2 y 3 se localizan la mayoría de los productores que conforman el corredor de la uvilla. El cultivo de la uvilla en la zona 2 tiene una superficie de 83.582 m² en tanto que en la zona 3 este cultivo tiene una superficie de 76.984 m².

Los productores de los Q1 y Q2 representan 59,52% del total de familias de esta zona.

En la producción de la uvilla coexisten diversas tipologías de productores, con acceso diferenciado a medios de producción como la tierra y el agua; utilizan prácticas no tecnificadas y su producción se orienta a mercados locales e internacionales.

3.8 ESTUDIO DE MERCADO

Para el presente estudio es necesario definir lo que es el mercado. “El mercado lo conforman la totalidad de compradores y vendedores potenciales del producto o servicio que se va a ofrecer.”³¹

El estudio de mercado es la recopilación y análisis de antecedentes que permiten conocer con cierto grado de certeza, de ofrecer un bien o servicio para atender una necesidad u oportunidad.

Los elementos que se consideran dentro del estudio de mercado son la identificación del bien o servicio, la demanda, la oferta y el precio.

Identificación del producto

Origen

El origen de la uvilla se atribuye a los valles bajos de la cordillera de los andes en Sudamérica, principalmente en Ecuador, Perú y Bolivia. En Ecuador la fruta tiene mejor adaptación por la ubicación geográfica privilegiada, estas ventajas naturales hacen que los productos ecuatorianos tenga mejores condiciones de cultivo y producción de frutas exóticas para el mercado internacional.

³¹ Mankiw Gregory, “Economía”, Mc Graw Hill, 2^{da} Edición, 2002, pág. 41

Generalidades

El fruto de la uvilla es una baya carnosa formada por carpelos soldados entre sí. Se encuentra cubierta por un cáliz globoso que está formado por cinco sépalos que le protege de los insectos, pájaros, agentes patógenos y condiciones climáticas extremas. El diámetro del fruto puede ser mínimo de 0.8 cm y máximo de 2 cm. La fruta de la uvilla es ovoide tiene un tamaño de uva grande, es de color amarillo su contenido es jugoso con semillas amarillas pequeñas y suaves, tiene un sabor semiácido. Es consumida en fruta fresca o en mermeladas, dulces, pasas, vinos y manjares.

Valor Nutricional

La uvilla es una excelente fuente de vitamina A y C, como también de vitaminas del complejo B (niacina y riboflavina), posee grandes cantidades de agua, carbohidratos, fibra y calorías.

Propiedades medicinales de la planta y de la fruta

La uvilla por su gran contenido nutricional tiene propiedades curativas que se mencionan a continuación:

- Reconstruye y fortifica el nervio óptico.
- Elimina la albumina de los riñones.
- Ayuda a purificar la sangre.
- Es un buen tratamiento para las afecciones de garganta.
- Previene la diabetes.
- Ayuda a la eliminación de amebas en los niños.
- Reduce el nivel de colesterol.
- La flavomina de la fruta actúa como tranquilizante.

El valor nutricional del fruto de la uvilla se presenta en el siguiente cuadro:

COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA UVILLA

Cuadro N.13

Componentes	Contenido de 100 g de la parte comestible
Agua	79.6 g
Vitamina A	3000 UI
Vitamina C	43 mg
Fósforo	55.30 mg
Calorías	54 g
Grasa total	0.16 g
Proteína	0.05 g
Ácido ascórbico	43 mg
Calcio	8 mg
Caroteno	1.61 mg
Carbohidratos	16 g
Hierro	1.23 mg
Niacina	1.73 mg
Riboflavina	0.03 mg
Ceniza	1.01 g
Fibra	4.90 g

Fuente: Fruit Gardener, California Rare Fruit Growers, Inc.
Elaboración: las autoras.

Superficie de producción

En el Ecuador se estima que existen “700 hectáreas de uvilla”³², no existen datos precisos sobre la producción y superficie cultivada de esta fruta a nivel nacional.

Generalmente el cultivo de la uvilla se realiza a campo abierto y su rendimiento es menor a los cultivos que se realizan en invernaderos.

³² El cultivo de la uvilla crece en el país, 2011, consultado en mayo 09, 2012 en: http://www.elcomercio.com/agromar/cultivo-uvilla-crece-pais_0_534546570.html

3.8.1 OFERTA

El estudio de la oferta permite identificar el grupo de ofertantes de un producto específico, “se entiende por oferta a las distintas cantidades que un productor puede entregar al consumidor a diferentes precios”³³

A nivel internacional la oferta de uvilla en el año 2010 está liderada por Viet Nam con un porcentaje de participación del 22% con un valor de 230.796 USD; luego España, Tailandia, Holanda con una participación del 16% cada uno y un valor promedio de 170.888 USD; los demás países tienen una reducida participación, resaltando a Colombia como uno de los países sudamericanos de mayor crecimiento en las exportaciones de uvilla con un 4% a nivel mundial lo que significa 37.838 USD.

PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE UVILLA A NIVEL MUNDIAL.

VALORES EXPRESADOS EN MILES DE DÓLARES

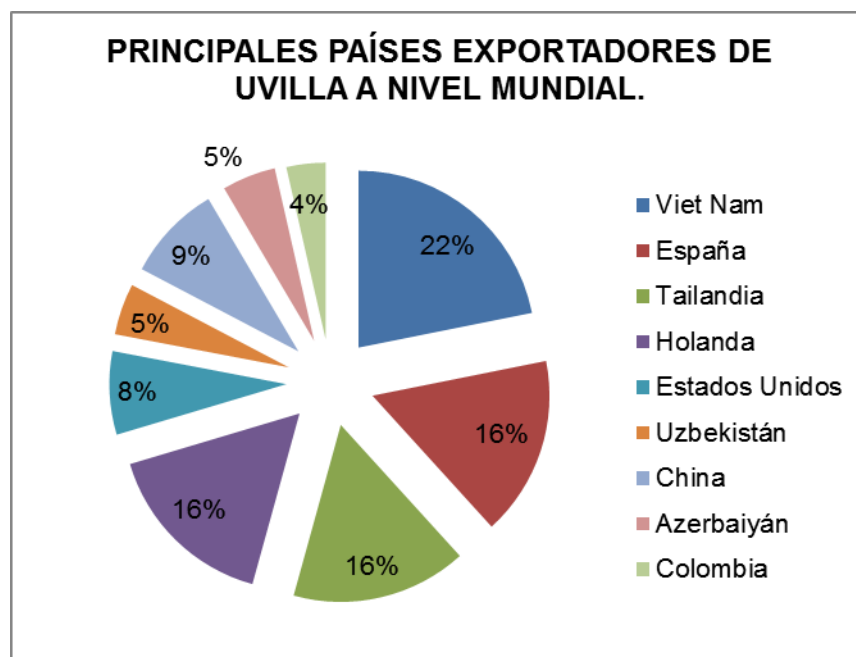
Cuadro N.14

EXPORTADORES	VALOR TOTAL EXPORTADO EN EL 2010
Viet Nam	230.796
España	173.222
Tailandia	169.418
Holanda	170.024
Estados Unidos	80.414
Uzbekistán	49.574
China	93.091
Azerbaiyán	51.872
Colombia	37.838
TOTAL	1.056.249

Fuente: Trade Map
Elaboración: Las autoras

³³ Puga René, Zambrano Pablo; “Teoría Micro y Macroeconómica”, 2008, pág.116

Gráfico N.11



Fuente: Trade Map
Elaboración: Las autoras

Subpartida 0810905000

Para facilitar y cuantificar las transacciones del comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto se utiliza una clasificación arancelaria. La asignación de una subpartida arancelaria es “un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, que permite clasificar todas la mercancías mediante un registro de 10 dígitos”³⁴

En el Ecuador la exportación de la subpartida 0810905000 correspondiente a la fruta: uchuva (uvilla) (*physalis peruviana*), que en los últimos cinco años ha presentado una tendencia variable con algunos altibajos en sus volúmenes de exportación. En el año 2008 presentó un crecimiento del 68.44%, para el 2009 decreció en el 6.27%, en el 2010 se registró un aumento significativo con el 77.43%, sin embargo en el año 2011 disminuyó en el 51.71%. De manera global se habla de un promedio de crecimiento del 17.58%.

En la siguiente tabla se resume las exportaciones de uvilla por parte de Ecuador:

³⁴ Comercio Exterior, 2011, consultado en Mayo 10, 2012 en <http://www.lacamara.org/website/images/faq/asesoriacomercioexterior.pdf>

EXPORTACIONES DE ECUADOR DE LA SUBPARTIDA 0810905000

Cuadro N.15

AÑOS	EXPORTACIONES (toneladas)	CRECIMIENTO %
2007	6.90	-
2008	21.86	68.44
2009	20.57	-6.27
2010	91.15	77.43
2011	60.08	-51.71
PROMEDIO		17.58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: las autoras

Dentro del ámbito nacional la uvilla se presenta como un cultivo promisorio por el aparente incremento del consumo local, las principales provincias que producen uvilla son: Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi.

Las empresas que conforman la oferta de fruto fresco son: Frutiérrez, Ecofinsa y Equibusiness, mientras que se registran en el país la presencia de tres agroindustrias que se dedican a la comercialización de uvilla deshidratada estas son: Sumak Mikuy, Solram y Terra Fértil. A nivel local el consumo de frutas deshidratadas, todavía es limitado porque las personas prefieren adquirir frutas frescas, una de las agroindustrias antes mencionadas exporta la totalidad de la uvilla deshidratada, mientras que la otra vende su producción internamente en forma de snacks.

3.8.2 DEMANDA

La demanda a la que se la puede definir como: “las distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, manteniendo constantes los demás determinantes, que influyen en la función, en un periodo determinado.”³⁵

³⁵ Puga René, Zambrano Pablo; “Teoría Micro y Macroeconómica”, 2008, pág. 97

En la actualidad, el perfil del consumidor internacional está interesado en atributos del producto que van más allá del precio, por lo que se han desarrollado de una manera rápida los llamados nichos de mercado o mercados de especialidad con productos denominados étnicos, exclusivos u orgánicos. El crecimiento que se ha evidenciado de éstos mercados sobre todo el de las frutas exóticas, plantas medicinales y productos orgánicos, ha generado oportunidades comerciales para los países sudamericanos, por ser países que poseen una extensa biodiversidad.

La creciente demanda de países europeos por este tipo de productos, obliga, principalmente a nuestro país a mejorar los estándares de calidad, la tecnificación del cultivo, el manejo post cosecha y las relaciones en general dentro de la cadena productiva.

Históricamente los países de Europa como Alemania, España y Holanda son los principales destinos de la uvilla ecuatoriana.

Se puede considerar que la demanda del mercado de frutas exóticas tiende a reducirse en la época de verano en éstos países debido a que la producción local ofrece una gran variedad de frutas.

Holanda, España y Francia han sido los principales destinos de la uvilla ecuatoriana, ya que en éstos países existe un consumo de frutas exóticas tanto de los propios habitantes como de los compatriotas que residen especialmente en España.

En el siguiente cuadro se resumen los principales importadores de uvilla ecuatoriana:

PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE UVILLA (FRUTA FRESCA)

ECUATORIANA

Años 2005-2011

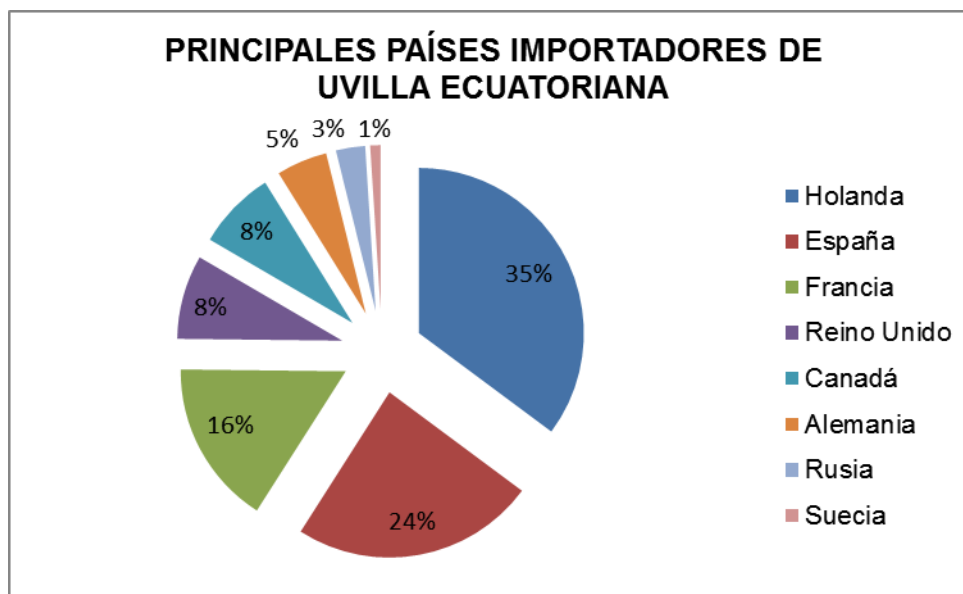
Cuadro N.16

PAÍS IMPORTADOR	VOLUMEN (toneladas)	TOTAL FOB (Miles de dólares)
Holanda	52.24	239.28
España	50.58	162.59
Francia	44.44	109.77
Reino Unido	8.59	56.00
Canadá	20.68	52.59
Alemania	5.65	33.93
Rusia	4.23	19.49
Suecia	6.52	6.93
TOTAL	192.93	680.58

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: las autoras

Gráfico N.12



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: las autoras

Holanda, España y Francia han sido los principales destinos para la uvilla ecuatoriana dentro de los últimos 5 años. Holanda importó el 35% de la fruta, seguido de España con un 24% y Francia con un 16%. También son considerables las importaciones de Reino Unido y Canadá, cada país con un 8% de participación dentro de las importaciones desde el mercado ecuatoriano.

3.8.3 PRECIOS

El precio está determinado por la oferta y la demanda, la calidad de la fruta y por referencias del precio de años anteriores. Los productos frescos son aquellos que experimentan mayormente cambios en sus precios, que aquellos productos procesados. Este fenómeno se da mayormente por los efectos climáticos, enfermedades pues estos son fenómenos impredecibles y en muchos casos no son fáciles de controlar. Esto lleva a que disminuya la capacidad de distribuir productos frescos en volúmenes considerables.

Precios de compra del mayorista.- este precio se refiere a la venta del producto realizada por el agricultor a un agente mayorista y este puede ser un comerciante, exportadora o agroindustria.

Por gaveta.- el precio que actualmente la agroindustria paga a los productores de uvilla dentro de la zona de estudio varía por cada gaveta de 5 kilos entre 5.25 y 6.40 USD.

Por kilo.- el kilo de uvilla pagado por la agroindustria a los agricultores va de 1.00 a 1.28 USD. Dentro del mercado local el precio de la libra de uvilla con capuchón es de 0.50 USD y la libra de uvilla sin capuchón es de 1.00 USD.

Precios de venta a nivel mayorista.- es el precio que el minorista paga para la adquisición del producto a un agente mayorista.

EL precio de venta a nivel mayorista está entre 1.40 y 1.60 el kilo.

Precios minoristas.- son los precios a los que compran los consumidores.

Supermercados.- en los supermercados los precios para una canastilla de 300g es de 1.30 USD y un empaque plástico de 420g está en 1.60 USD.

Mercados mayoristas.- en el mercado mayorista de Ibarra se vende a 1.00 USD la libra de frutas, por lo tanto el kilo se lo comercializa por 2.20 USD.

Precios internacionales

El Ecuador ha sido tradicionalmente un exportador de frutas, es así que nuestro país es uno de los principales exportadores de banano en el mundo. En los últimos años se han incrementado las exportaciones de otros tipos de frutas frescas como la piña el mango y frutas exóticas como la uvilla.

La mayoría de los consumidores de los países de Europa incluyen grandes cantidades de fruta en su dieta diaria y están dispuestos a pagar un precio promedio de 13 USD.

Los precios promedio de importación por kilo de uvilla, enviados por vía marítima, son variables y dependen de los países a los cuales se va a importar la uvilla, estos precios dependen del lugar de destino, de la temporada y el comportamiento del mercado.

Los precios a los cuales se cotiza la uvilla ecuatoriana en los mercados internacionales se detallan en el siguiente cuadro:

PRECIOS DE LA UVILLA EN MERCADOS INTERNACIONALES

Cuadro N.17

País	Precio USD/Kg
Alemania	10.95
Holanda	11.59
Suiza	12.36
Francia	12.49
España	10.11
Dinamarca	17.49
Finlandia	15.19
Bélgica	11.11
Suecia	11.54
Reino Unido	13.54

Fuente: MNS European Fruits and Vegetables Report (ITC).
Elaboración: las autoras.

3.8.4 DEMANDA INSATISFECHA

Para estudiar la demanda insatisfecha se ha tomado como referencia el caso específico de la Agroindustria Sumak Mikuy, tomando en cuenta que su producción es la de uvilla deshidratada, cuyo destino principalmente es Alemania, por lo cual se analizará este país en particular.

VENTA DE FRUTA DESHIDRATADA

(En miles de USD)

Cuadro N.18

PAÍSES	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Alemania	0	0	157,94	385,79	1267,48
España	66,77	46,44	10,16	0	7,94
Holanda	0	0,16	186,12	225,23	437,87
Reino Unido	0	1,05	70,3	36,26	144,1

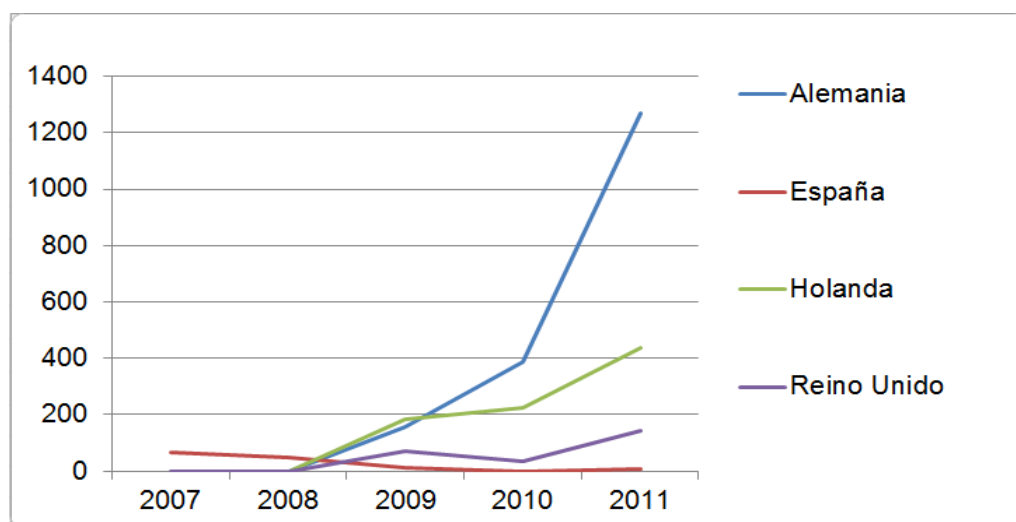
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: las autoras.

VENTA DE FRUTA DESHIDRATADA

(En miles de USD)

Gráfico N.13



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: las autoras.

En el gráfico se puede observar que la tendencia de la demanda de frutas deshidratadas es creciente, según la subpartida 08134000. La demanda de productos secos básicamente se ha incrementado dentro de los 3 últimos años. Se destaca Alemania porque entre el año 2010 y 2011 el volumen de la demanda se incrementó en más del 100%.

Alemania

Alemania es el país de la Unión Europea líder en importar frutas por el alto contenido de nutrientes, debido a sus buenas consecuencias para la salud, sus habitantes valoran la calidad y frescura de los productos.

Es importante señalar que este país por sus condiciones climáticas tiene un bajo grado de autoabastecimiento de frutas y hortalizas. Este país cuenta con el mayor número de habitantes de Europa, su población tiene un gran poder adquisitivo y las principales frutas que se cultivan son manzanas, cerezas, ciruelas y uvas, éstas últimas destinadas a la elaboración de vinos. El mercado alemán resulta un atractivo para los exportadores ecuatorianos de frutas.

Los principales proveedores de frutas frescas a Alemania son: España, Italia, Francia, Holanda, Bélgica, Polonia, Estados Unidos y Turquía. Cabe anotar que a nivel de América destacan como proveedores: Ecuador, Colombia, Panamá y Costa Rica. Ecuador Colombia y Zimbabwe son sus principales proveedores de uvillas en fresco.

Últimamente se registran tendencias de consumo de alimentos y productos saludables como frutas y verduras frescas por gran parte de sus habitantes. Los productos exóticos como la uvilla, muestran mayores niveles de demanda durante los meses de octubre a marzo, mientras que en los meses de julio a septiembre, los consumidores alemanes prefieren comprar productos locales como: cerezas, ciruelas y duraznos.

Sumak Mikuy es una agroindustria ubicada en Cotacachi, provincia de Imbabura, que hoy en día se dedica principalmente a deshidratar uvilla y procesa además otros productos como mermelada de moras y uvillas, pasta de ají y pepa de sambo, la uvilla deshidratada exporta a Alemania a través de un bróker.

Actualmente la empresa obtiene 800 kilos de uvilla deshidratada al mes, esto quiere decir que la empresa en un año produce 9.6 toneladas de uvilla deshidratada. Esta cantidad no abastece el cupo del bróker que tiene para exportar.

3.8.4.1 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

Para cuantificar la demanda del producto en el mercado alemán, se utilizará el Método de Consumo Aparente. Este método implica recopilar exportaciones e importaciones y la producción nacional históricos de Alemania.

Los datos corresponden a la sub partida 081340 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, correspondiente a las demás frutas secas.

La ecuación del Método de Consumo Aparente es:

$$CA = P + I - E$$

Donde:

CA = Consumo Aparente

P = Producción

I = Importaciones

E = Exportaciones

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE FRUTOS SECOS DE ALEMANIA SEGÚN LA SUB PARTIDA 081340

Datos en toneladas

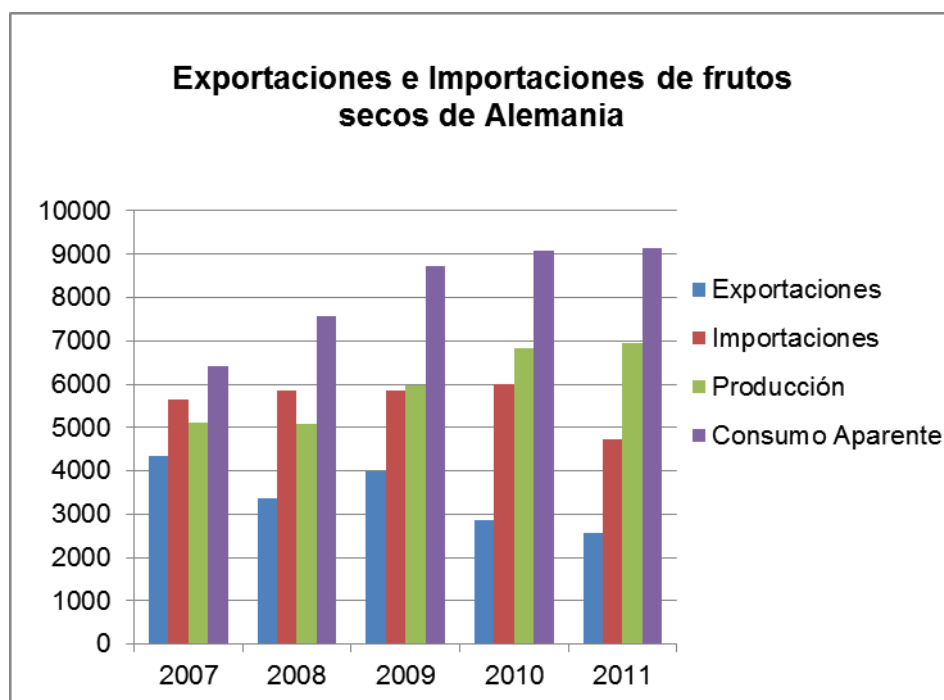
Cuadro N.19

	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones	4356,1	3359,6	3974,7	2867,5	2553,9
% Crecimiento	-	-22,88%	18,31%	-27,86%	-10,94%
Importaciones	5654,4	5845,8	5849,9	5991,7	4740,5
% Crecimiento	-	3,38%	0,07%	2,42%	-20,88%
Producción	5125,95	5094,9	5956,72	6842,85	6945,14
% Crecimiento	-	-0,61%	16,92%	14,88%	1,49%
Consumo Aparente	6424,25	7581,1	8718,05	9080,92	9131,74

Fuente: External Trade – Export Helpdesk.

Elaboración: las autoras.

Gráfico N.14



Fuente: External Trade – Export Helpdesk.

Elaboración: las autoras.

Los datos que se observan en el cuadro N.19 corresponden a datos históricos de la producción nacional de Alemania y que corresponden a la sub partida 081340 cuya descripción es las demás frutas secas, presenta una tendencia irregular de altibajos, sin embargo ha tenido un crecimiento promedio anual de 8.48%.

Las importaciones han registrado un crecimiento en los tres primeros años, lo cual es positivo porque indica que los frutos secos tienen una buena acogida por parte de los habitantes de Alemania. Sin embargo para el año 2011 existió un decremento de las importaciones por razones de incremento en su producción interna.

Para proyectar la demanda se ha utilizado el método de regresión lineal, éste permite realizar un modelo de pronóstico, basado en causales explicativo definido como variables independientes y en cantidades demandadas que se desean proyectar, catalogadas como variables dependientes. Se obtiene así la proyección del consumo aparente en base a datos cuantitativos, su fórmula es la siguiente:

$$Y=a+bx$$

Donde:

Y= valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable dependiente **x**.

a= intersección de **y**.

b= pendiente de la recta.

x= variable independiente.

Para calcular los coeficientes **a** y **b** se aplica mínimos cuadrados, con las siguientes ecuaciones:

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n (\bar{x})^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$b = \frac{129.723 - 5(3).(8187,21)}{55 - 5(9)}$$

$$a = 8187,21 - 691,48(3)$$

$$b = \frac{6914.85}{10} = 691.48$$

$$a = 6112.77$$

Donde:

\bar{y} = media de todas las **y**.

\bar{x} = media de todas las **x**.

n= número de datos.

A continuación se presentan las proyecciones de consumo aparente, dentro de los próximos de 5 años:

CONSUMO APARENTE DE FRUTOS SECOS

Datos en toneladas

Cuadro N.20

Años	x	y (consumo aparente)	x.y	x ²
2007	1	6424,25	6424,25	1
2008	2	7581,1	15162,2	4
2009	3	8718,05	26154,2	9
2010	4	9080,92	36323,7	16
2011	5	9131,74	45658,7	25
TOTAL	15	40936,06	129723	55

Fuente: External Trade – Export Helpdesk.

Elaboración: las autoras.

Con la información de ésta tabla se procede a calcular las variables de a y b:

$$a= 6112.77$$

$$b=691.48$$

3.8.5 PROYECCIONES DEL CONSUMO APARENTE DE FRUTOS SECOS (Toneladas por año)

$$Y = a+bx$$

$$Y_{2012} = 6112.77+ 691.48 (6) \longrightarrow Y_{2012} = 10261.65$$

$$Y_{2013} = 6112.77+ 691.48 (7) \longrightarrow Y_{2013} = 10953.13$$

$$Y_{2014} = 6112.77+ 691.48 (8) \longrightarrow Y_{2014} = 11644.61$$

$$Y_{2015} = 6112.77+ 691.48 (9) \longrightarrow Y_{2015} = 12336.09$$

$$Y_{2016} = 6112.77+ 691.48 (10) \longrightarrow Y_{2016} = 13027.57$$

PROYECCIÓN DE CONSUMO APARENTE DE FRUTOS SECOS DE ALEMANIA SEGÚN SUB PARTIDA 081340 DATOS EN TONELADAS

Cuadro N.21

Años	x	y	% CRECIMIENTO
2012	6	10261,65	-
2013	7	10953,13	6,74%
2014	8	11644,61	6,31%
2015	9	12336,09	5,94%
2016	10	13027,57	5,61%
TOTAL			24,60%
PROMEDIO			6,15%

Elaboración: las autoras.

A través de la aplicación del método de mínimos cuadrados, se consiguió la proyectar la demanda, es decir el consumo aparente. Se puede notar que existe un crecimiento promedio anual de 6.15% en el consumo de frutos secos de la sub partida 081340.

Este resultado es favorable para la agroindustria Sumak Mikuy ya que la demanda estimada crece para los próximos 5 años y esto indica que se tiene un mercado donde la demanda es constante para este tipo de productos como son el de los frutos secos.

3.8.5.1 OFERTA EXPORTABLE

La oferta depende también de otras variables tales como: costos y disponibilidad de insumos, número de productores, localización, las restricciones que son determinadas por los gobiernos, la investigación y tecnología, las variaciones del clima, los precios de los bienes sustitutos y complementarios y la capacidad instalada y utilizada de las empresas competidoras.

Para determinar la oferta exportable a nivel nacional en lo que se refiere a frutos secos se procede a tomar los datos históricos de exportaciones ecuatorianas según la sub partida 08134000 que se muestran en el siguiente cuadro:

OFERTA EXPORTABLE DE ECUADOR DE FRUTOS SECOS

PARTIDA 08134000

DATOS EN TONELADAS

Cuadro N.22

Años	Oferta Histórica
2007	39,40
2008	24,48
2009	53,04
2010	104,10
2011	58,99
TOTAL	280,01

Fuente: Banco Central.

Elaboración: las autoras.

Con los datos de esta tabla se procede a calcular la oferta exportable para los próximos 5 años. Se utiliza el método de la Tasa de Crecimiento Promedio Anual, la cual calcula la

tasa de crecimiento de año en año. Se realiza la suma de la columna T.C.P.A. y se obtiene un promedio, el mismo que sirve para realizar las proyecciones. La fórmula es la siguiente:

$$TC = (UV/VA) - 1$$

Donde:

TC = Tasa de crecimiento

UV = Último valor

VA = Valor anterior

PROYECCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE DE ECUADOR

Datos en Toneladas

Cuadro N.23

Años	Oferta Histórica	T.C.P.A.
2007	39,40	-
2008	24,48	-37,87%
2009	53,04	116,67%
2010	104,10	96,27%
2011	58,99	-43,33%
	SUMA	131,73%
	PROMEDIO	32,93%

Fuente: Banco Central.

Elaboración: las autoras.

Con la tasa promedio obtenida en el cuadro N. 23 se procede a proyectar la oferta de Ecuador de frutos secos, obteniendo los siguientes resultados:

PROYECCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE DE ECUADOR
(Toneladas por año)

Cuadro N.24

AÑOS	PROYECCIÓN
2012	78,42
2013	104,24
2014	138,57
2015	184,2
2016	244,85

Elaboración: las autoras.

Obtenidos los datos del consumo aparente, que se encuentran en el cuadro N.21 y los datos de la oferta exportable igualmente proyectados que están en el cuadro anterior, se procede al cálculo de la demanda insatisfecha que se observa en el siguiente cuadro:

DEMANDA INSATISFECHA

Datos en toneladas

Cuadro N.25

Años	Consumo Aparente	Oferta Exportable	% de Abastecimiento	Demanda Insatisfecha
2012	10261,65	78,42	0,76%	-10183,23
2013	10953,13	104,24	0,95%	-10848,89
2014	11644,61	138,57	1,19%	-11506,04
2015	12336,09	184,20	1,49%	-12151,89
2016	13027,57	244,85	1,88%	-12782,72

Elaboración: las autoras.

Para obtener el porcentaje que Ecuador abastece al mercado alemán se divide los datos de la oferta exportable para los de consumo aparente, lo que significa que para los próximos 5 años se incrementa el suministro de frutos secos a Alemania por parte de las empresas ecuatorianas. El promedio anual de crecimiento es 1.25%.

Tanto la oferta exportable como el consumo aparente también tienden a crecer, por lo que se deduce que las empresas del Ecuador pueden incrementar su producción y satisfacer el consumo aparente que también va creciendo en los diferentes años.

3.9 ENCUESTA A CONSUMIDORES

Diseño de la muestra

Para conocer el número de encuestas que se deben realizar se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 * N + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza.

N= Tamaño del Universo.

P= Probabilidad de consumo.

Q= Probabilidad de no consumo.

E= Error estándar.

Reemplazando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1.65^2 * 284731 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.10^2 * (284731) + 1.65^2 * (0.5) * (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{193795.04}{2847.99}$$

$$n = 68.04$$

El cálculo de la muestra se lo ha realizado con un nivel de confianza del 90% y un error del 10%, debido a que el consumo de uvilla no es muy frecuente, pero se estima que este margen no afectará los resultados esperados.

Análisis de los resultados de la encuesta (ver anexo 2)

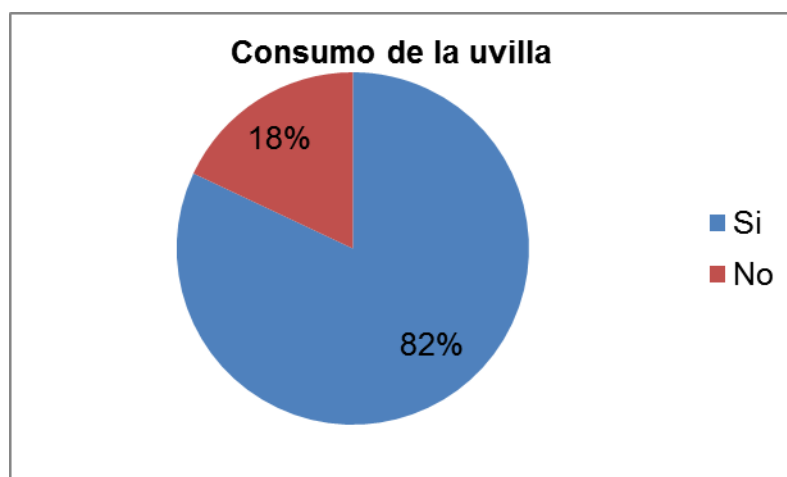
Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los consumidores se obtuvieron los siguientes resultados:

Consumo de la uvilla

Cuadro N.26

	Cantidad	Porcentaje
Si	56	82%
No	12	18%
	68	100%

Gráfico N.15



Elaboración: las autoras.
Fuente: encuestas.

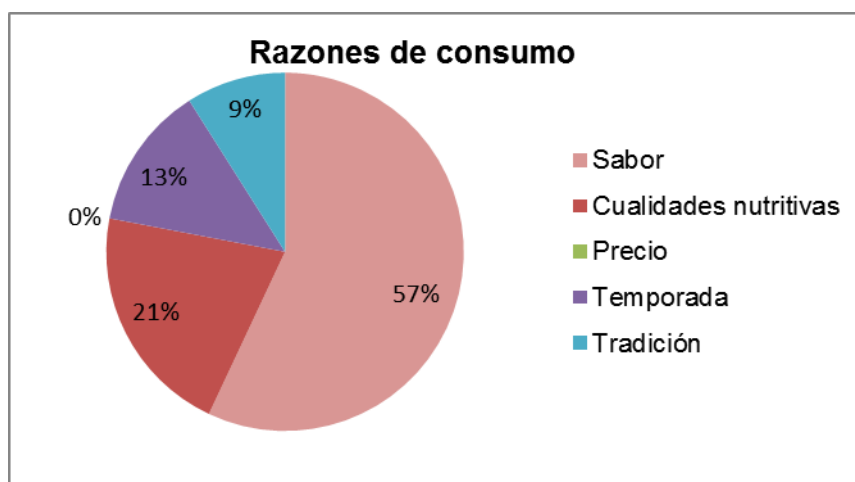
El 82 % de las personas encuestadas que corresponden a 56 personas consumen la uvilla, mientras que el 18% de los encuestados es decir 12 personas no consume esta fruta.

Razones de consumo

Cuadro N.27

	Cantidad	Porcentaje
Sabor	32	57%
Cualidades nutritivas	12	21%
Precio	0	0%
Temporada	7	13%
Tradición	5	9%
	56	100%

Gráfico N.16



Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

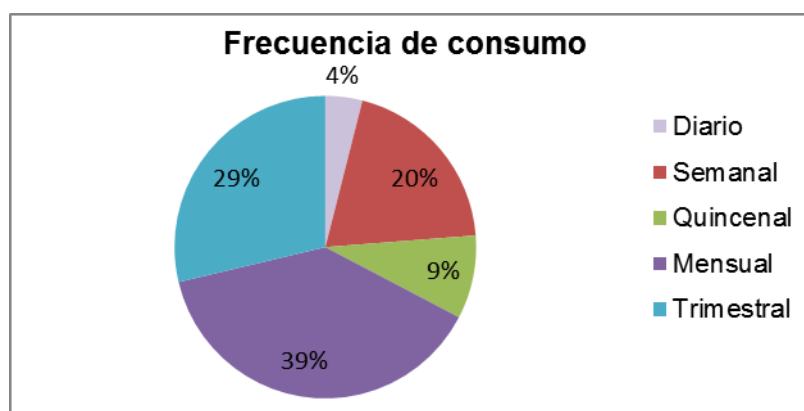
Del total de los encuestados el 57% prefiere consumir la uvilla por el sabor, el 21% por las cualidades nutritivas, el 13% de las personas encuestadas lo hace por temporada y un 9% lo hace por tradición.

Frecuencia de consumo

Cuadro N.28

	Cantidad	Porcentaje
Diario	2	4%
Semanal	11	20%
Quincenal	5	9%
Mensual	22	39%
Trimestral	16	29%
	56	100%

Gráfico N.17



Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

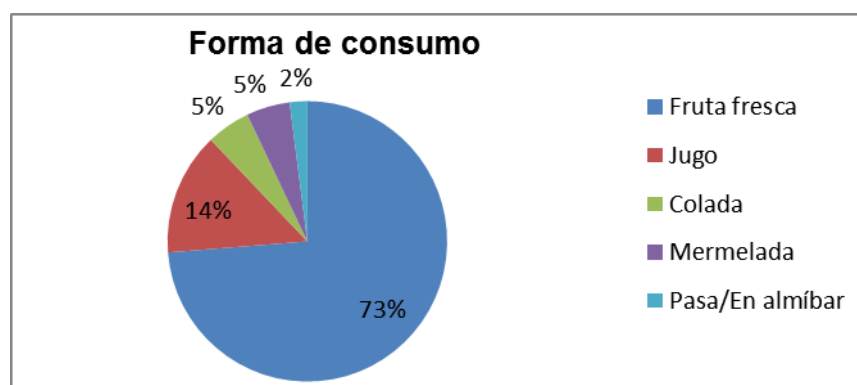
Del total de los encuestados el 39 % afirma que el consumo de uvilla lo hacen mensualmente, un 29% lo hacen en forma trimestral, el 20% consumen esta fruta semanalmente, el 9% en forma quincenal y apenas 4% de los encuestados lo hacen a diario.

Forma de consumo

Cuadro N.29

	Cantidad	Porcentaje
Fruta fresca	41	73%
Jugo	8	14%
Colada	3	5%
Mermelada	3	5%
Pasa/En almíbar	1	2%
	56	100%

Gráfico N.18



Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

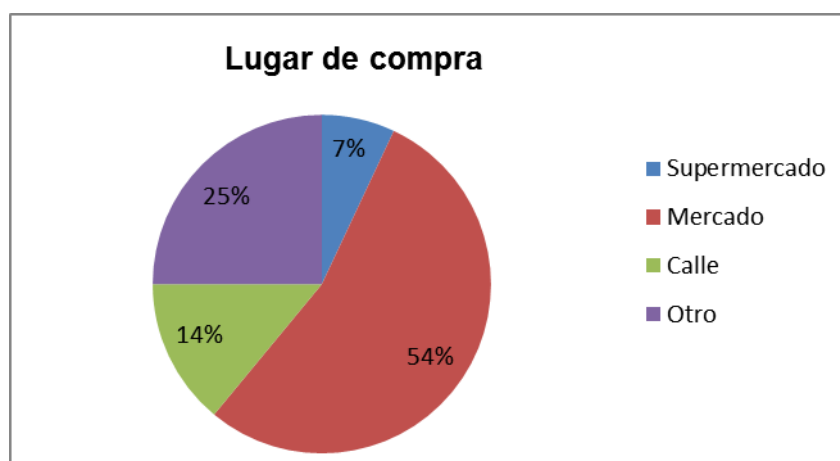
De las personas encuestadas el 73% prefiere consumir la uvilla como fruta fresca, el 14% prepara jugo, el 5% la consumen en colada y mermelada y un 2% en forma deshidratada o en almíbar.

Lugar de compra

Cuadro N.30

	Cantidad	Porcentaje
Supermercado	4	7%
Mercado	30	54%
Calle	8	14%
Otro	14	25%
	56	100%

Gráfico N.19



Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

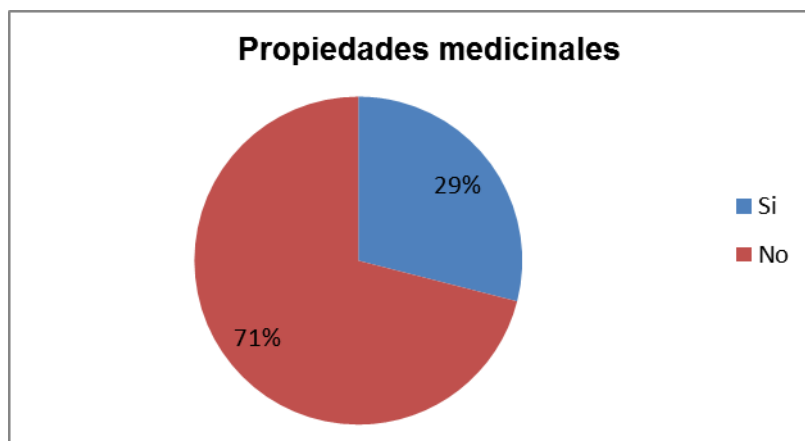
El 54% de los consumidores de uvilla compran esta fruta en el mercado, el 25% la consumen porque tienen plantas de esta fruta, el 14% lo hace en la calle y el 7% restante compran la fruta en el supermercado.

Propiedades medicinales

Cuadro N.31

	Cantidad	Porcentaje
Si	16	29%
No	40	71%
	56	100%

Gráfico N.20



Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

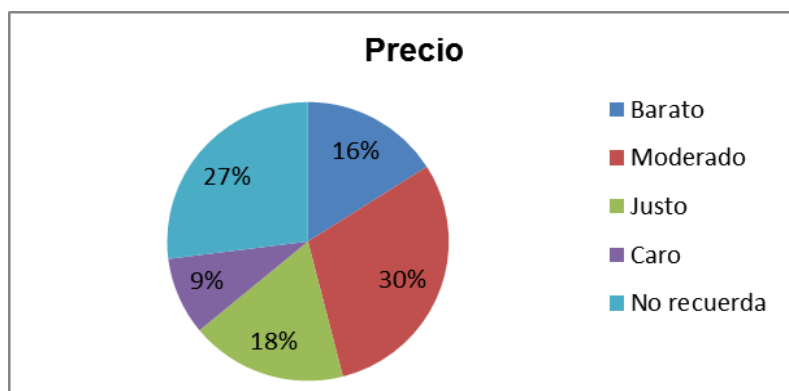
La mayoría de los encuestados, el 71% no conoce las propiedades medicinales de esta fruta, mientras que el 29% tienen algún tipo de conocimiento sobre los beneficios de consumir la uvilla.

Precio

Cuadro N.32

	Cantidad	Porcentaje
Barato	9	16%
Moderado	17	30%
Justo	10	18%
Caro	5	9%
No recuerda	15	27%
	56	100%

Gráfico N.21



Elaboración: las autoras.
Fuente: encuestas.

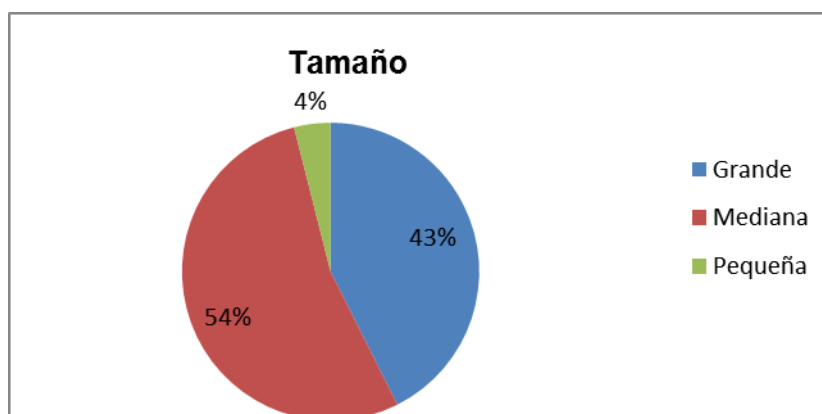
El precio de la uvilla para el 30% de las personas encuestadas les parece moderado, para el 27% el precio que pagó por la fruta no lo recuerda, mientras que un 18% lo considera justo, el 16% de los encuestados opina que el precio es barato y el 9% considera que el precio que pagan por la uvilla es caro.

Características

Cuadro N.33

Tamaño	Cantidad	Porcentaje
Grande	24	43%
Mediana	30	54%
Pequeña	2	4%
	56	100%

Gráfico N.22

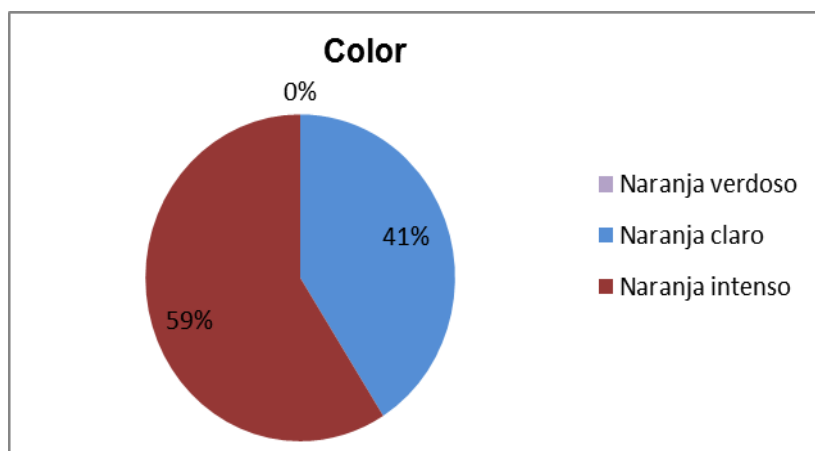


Elaboración: las autoras.
Fuente: encuestas.

Cuadro N.34

Color	Cantidad	Porcentaje
Naranja verdoso	0	0%
Naranja claro	23	41%
Naranja intenso	33	59%
	56	100%

Gráfico N.23



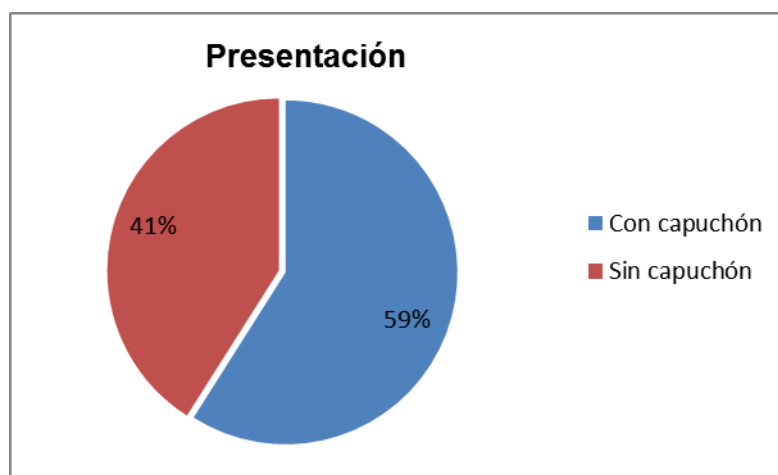
Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

Cuadro N.35

Presentación	Cantidad	Porcentaje
Con capuchón	33	59%
Sin capuchón	23	41%
	56	100%

Gráfico N.24



Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

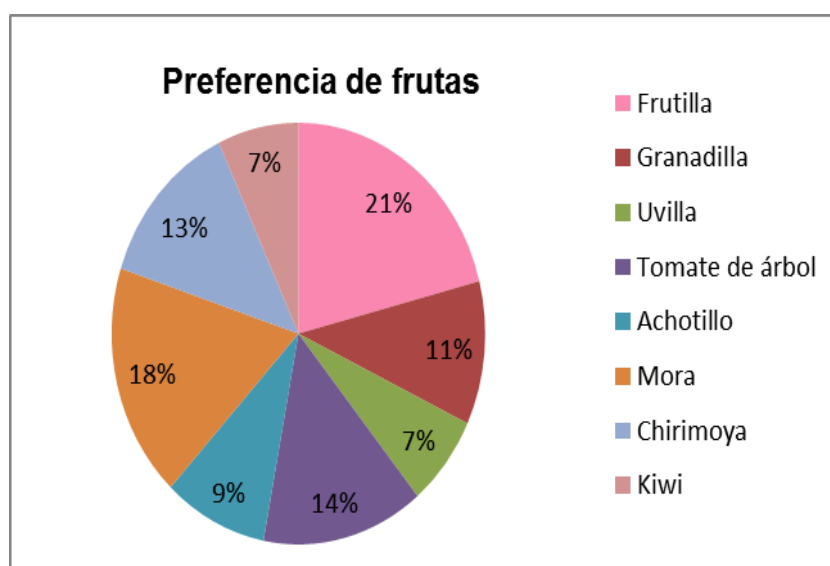
En las características que debe tener la uvilla para que las personas las compren, la mayoría opina que deben tener un tamaño mediano deben ser de un color naranja intenso y la prefieren con el capuchón porque duran más.

Preferencia de frutas

Cuadro N.36

	Cantidad	Porcentaje
Frutilla	12	21%
Granadilla	6	11%
Uvilla	4	7%
Tomate de árbol	8	14%
Achotillo	5	9%
Mora	10	18%
Chirimoya	7	13%
Kiwi	4	7%
	56	100%

Gráfico N.25



Elaboración: las autoras.

Fuente: encuestas.

De la lista de frutas que se les presentó a los encuestados el 21% prefiere consumir la frutilla, seguida de la mora con un 18%, mientras que un 13% prefiere consumir chirimoya, el 11% de los encuestados prefiere el consumo de granadilla, el 9% de achotillo y el 7% de las personas prefieren consumir uvilla y kiwi. Esto indica que el consumo de la uvilla es bajo y que dentro de la lista que se había indicado a las personas, éstas prefieren consumir otras frutas.

3.10 ENCUESTA A LOS SUPERMERCADOS DE QUITO (ver anexo 3)

De acuerdo a una encuesta realizada a los principales supermercados de la ciudad de Quito (Supermaxi, Santa María y Mi Comisariato), se ha determinado que el mayor consumo que registran para esta fruta es en forma fresca, por lo tanto, los supermercados adquieren la fruta natural directamente al productor.

El consumo promedio diario de la uvilla en los locales investigados es de 15 Kg, la comercialización es esencialmente de uvilla orgánica, seleccionada de acuerdo a la calidad de la fruta.

La época en la cual se registra un alto consumo de la uvilla es en el período de clases, por cuanto la adquisición de la fruta por parte de los supermercados en esas fechas es alta.

En relación al consumo de otras frutas, el consumo de la uvilla es moderado y el precio al cual se vende en los supermercados está en relación al precio de compra al cual le vende el productor.

Para ampliar el mercado de los productores de uvilla de Imbabura, existe la posibilidad de ofertar el producto a una de las cadenas de supermercados investigados (Santa María), se puede negociar con este supermercado la compra de la fruta producida por los pequeños agricultores de Imbabura. Con esta pequeña encuesta se puede concluir que se existe la oportunidad de expandir el mercado y mejorar el precio de cada kilo de uvilla producido.

CAPITULO IV

4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA

4.1 ANÁLISIS FODA

Para poder proyectar las acciones hacia el futuro, necesitamos hoy conocer el macro y micro entorno. El análisis interno contempla identificar claramente los factores claves que están favoreciendo o limitando el desarrollo de los actores de la cadena. A partir del análisis de factores internos: fortalezas que son factores a favor o aspectos positivos relevantes; debilidades y carencias que son limitaciones que deben superarse o al menos minimizarse mediante acciones concretas. Así como de factores externos: oportunidades y amenazas, comprende la identificación de circunstancias claves del ambiente externo para tomar decisiones proactivas y beneficiarse de dichas oportunidades contrarrestando amenazas que se presentan fuera de la cadena productiva.

El análisis FODA es una herramienta esencial de diagnóstico que provee de información básica para el proceso de planificación estratégica de la cadena.

Se recopila la siguiente información obtenida del taller sobre la cadena productiva de la uvilla:

4.1.1 FORTALEZAS

- El suelo y el clima de las zonas son aptos y favorables para el cultivo de la uvilla.
- La uvilla se la obtiene durante todo el año.
- La planta es resistente a plagas y enfermedades.
- La producción es totalmente orgánica.
- Los productores tienen mercado asegurado.
- El producto es aceptado a nivel nacional e internacional.
- Rentabilidad aceptable.

El suelo y el clima son aptos para el cultivo

Tanto el suelo y el clima de las zonas investigadas, favorecen la siembra de esta fruta andina. Las características tanto de temperatura, humedad, precipitación, tipo de suelo y la baja erosión del mismo, hacen que la adaptación y el desarrollo de esta planta sean óptimos. Al ser una planta de origen andino, ésta se adapta fácilmente en todas las provincias de la sierra ecuatoriana.

La uvilla se la obtiene durante todo el año

La uvilla puede ser sembrada en cualquier época del año, a partir de los 6 meses del trasplante se inicia la cosecha y la vida útil de la planta es aproximadamente de dos años, cuando ésta ha sido bien tratada.

Es decir que esta fruta está presente en el mercado durante todo el año, lo que se ha generado un dinamismo en su comercialización.

La planta es resistente a plagas y enfermedades

Las plagas y enfermedades que afectan a la uvilla pueden ser eliminadas con bioles, que son mezclas preparadas por los propios productores en forma casera y usando solo productos naturales, sin ningún tipo de químicos.

La producción es totalmente orgánica

La producción de la uvilla se la realiza en su totalidad de forma orgánica es decir que utilizan abonos provenientes de los animales de su propiedad y en algunos casos los compran. Igualmente para la prevención de plagas los agricultores siembran alrededor de la plantación de uvilla la planta de chocho y para eliminar las plagas se realiza una mezcla orgánica como ya se mencionó anteriormente misma que está compuesta de los siguientes ingredientes: ají, ortiga, marco, melaza, leche y agua.

Los productores tienen mercado asegurado

Los agricultores de Cotacachi, Otavalo e Ibarra han optado cultivar la uvilla porque al tener un lugar fijo de venta, una agroindustria ubicada en la provincia que se dedica a la deshidratación de la uvilla, quienes por cada kilogramo que reciben pagan un precio

fijo a los productores, incentivando a seguir con el cultivo de la fruta porque para el agricultor representa un ingreso que le permite solventar algunos gastos.

El producto es aceptado a nivel nacional e internacional

Debido a su características nutraceuticas, el producto tiene muy buena aceptación por parte de los consumidores nacionales e internacionales quienes han incrementado la demanda del fruto ya sea que lo consuman como fruta fresca o como un producto transformado (mermelada, deshidratada, jugos y en almíbar).

Rentabilidad aceptable

En comparación con otros cultivos tradicionales como el maíz, fréjol, arveja, habas y papas; el de la uvilla representa un cultivo rentable, primero porque su producción se da durante todo el año, las plagas y enfermedades se pueden eliminar de forma casera sin incurrir en gastos elevados y además existen perspectivas de crecimiento.

Este cultivo requiere de una inversión baja y se obtienen beneficios aceptables que permiten recuperar la inversión.

4.1.2 OPORTUNIDADES

- Certificación orgánica internacional.
- Valerse de las preferencias arancelarias que tiene Ecuador para exportar a Europa, mientras se encuentren vigentes.
- Aprovechar los fondos internacionales destinados a proyectos productivos.
- Descubrir nuevos mercados nacionales.
- Adquirir experiencias de otros productores.
- Aprovechar la preferencia mundial de productos exóticos.
- Interés creciente de las agroindustrias.

Certificación orgánica internacional

La certificación orgánica BCS que otorga una entidad alemana, que asesora sobre temas de producción orgánica, permite que el producto se posicione en el mercado internacional, garantizando la calidad producto y el acceso a nuevos mercados. La

oportunidad que se persigue es la de alcanzar la certificación EurepGap que básicamente permitiría ingresar a los países miembros de la Unión Europea y expandir el producto a otros lugares.

La certificación EurepGap trabaja básicamente con los siguientes principios: seguridad alimentaria, protección medioambiental y salud, seguridad y bienestar ocupacional. EurepGap aporta con normativas y cuenta con una estructura para la certificación del proceso de producción de estos productos, además ofrece la garantía de que son certificados únicamente los productos que alcanzan un determinado nivel de cumplimiento con las Buenas Prácticas Agrícolas establecidas en su normatividad.

Valerse de las preferencias arancelarias que tiene Ecuador para exportar a Europa mientras se encuentren vigentes

Las exportaciones ecuatorianas de uvilla no están gravadas con aranceles de importación en los principales mercados de destino, amparadas bajo acuerdos regionales de tratamiento preferencial, como el Sistema Generalizado de Preferencias para los Países Andinos (SGP).

Aprovechar los fondos internacionales destinados a proyectos productivos

El Ecuador se beneficia de la ayuda internacional a través de fondos canalizados por medio de los gobiernos seccionales, que ayudan al financiamiento de proyectos productivos que benefician a las provincias del país, para aprovechar estos fondos se necesita de estudios previos y contar con organización por parte de los beneficiarios.

Descubrir nuevos mercados nacionales

Debido a que se ha empezado a descubrir por parte de los consumidores las bondades curativas y nutricionales de la uvilla, se ha incrementado el consumo de la misma por eso existe la posibilidad de descubrir y ampliar las posibilidades de venta de la uvilla dentro del territorio local tanto en supermercados, otras agroindustrias que se dedican a su procesamiento y transformación en productos elaborados como jugos, mermeladas, uvilla en almíbar, yogurt, vino.

Adquirir experiencias de otros productores

El intercambio de información entre productores a nivel nacional en cuanto a investigaciones, implementación de tecnología, asesoría técnica y acuerdos productivos, así como investigar y aprender de la experiencia de países como Colombia, quien es uno de los principales productores y exportadores de uvilla, permite tener una visión más amplia de lo que deseamos lograr en nuestro territorio.

Aprovechar la preferencia mundial de productos exóticos

En los últimos años se ha incrementado la demanda internacional de frutas exóticas especialmente a Europa y la uvilla es una de las frutas que se la considera viable en el mercado internacional, por los altos precios que esta alcanza, así como por el interés de los consumidores porque les brinda un beneficio nutricional y para su salud. La demanda internacional durante la última década se ha mostrado creciente y favorable, puesto que se ha incrementado su exportación.

Interés creciente de las agroindustrias

La creciente demanda internacional de productos orgánicos ligado al incremento en la exportación de la uvilla en sus diversos subproductos, hace que el interés de las diferentes agroindustrias crezca alrededor de esta fruta y ven en la misma una oportunidad de procesarla para obtener un sin fin de productos elaborados que son altamente aceptados en el plano internacional. Actualmente en nuestro país existen una decena de industrias dedicadas al procesamiento de la uvilla para su posterior exportación directa o a través de un bróker.

4.1.3 DEBILIDADES

- Bajos niveles de asociatividad entre productores.
- Falta de cumplimiento de acuerdos productor-comercializador.
- Falta de planificación en las tareas agrícolas.
- Zonas sin acceso al riego.
- Incumplimiento de pagos por parte de la agroindustria.
- Existe sobre maduración de uvilla.
- Limitada promoción.

Bajos niveles de asociatividad entre productores

Se identificó que los productores no se encuentran organizados, lo que les impide acceder a nuevos mercados, lograr economías de escala, intercambiar experiencias e información. Mientras que los beneficios que pueden obtener los productores cuando se organizan pueden ser: acceso a crédito, establecer alianzas estratégicas, negociar un mejor precio y tener la opción de comercializar la uvilla en donde mejor les convenga.

Falta de cumplimiento de acuerdos productor-comercializador

La comercializadora establece acuerdos que generalmente son en forma verbal con los proveedores (productores) de la fruta, al ser éstos acuerdos verbales existe una alta posibilidad de incumplimiento ya que no existe un respaldo en forma escrita, un documento que avale los acuerdos respecto sobre todo al precio que se les paga, la forma de pago, tiempo de pago. Por falta de seriedad del comercializador, el productor opta simplemente por negociar la producción con otra entidad o venderla directamente.

Falta de planificación en las tareas agrícolas

Cada productor debe organizar las actividades de producción, para que de esta manera pueda responder a los demás actores de la cadena, sobre todo en cuanto a una producción escalonada que permite tener una producción sostenida durante todo el año, asegurando la provisión de uvilla a la comercializadora y ésta a su vez logra la satisfacción de la demanda. La falta de planificación en estas tareas provoca inestabilidad en la comercialización e inseguridad de la exportación.

Zonas sin acceso al riego

Existen varias zonas en la Provincia de Imbabura, que no tienen acceso al riego por falta de canales, lo cual es un limitante en época de verano, porque la planta necesita justamente en esta época dos riegos en la semana para mantener húmedo el suelo. Esto constituye un riesgo elevado de pérdida de las plantas, porque esta puede secarse y morir.

Incumplimiento de pagos por parte de la agroindustria

Se detectó un problema en el eslabón de transformación, los pagos que deben ser realizados a los productores de uvilla por cada entrega que realizan no se dan a tiempo por parte de la empresa, quienes adeudan a sus proveedores (productores) de entregas anteriores. Los productores por tal motivo se encuentran inconformes y desmotivados para realizar sus entregas. Es un problema que afectará a futuro porque la empresa puede quedarse sin su base productiva.

Existe sobre maduración de uvilla

Aproximadamente un 15% de la uvilla que cosechan los productores está afectada justamente por problemas de sobre maduración. Antes de iniciar el proceso de recolección es necesario organizar y planificar las actividades relacionadas con esta labor, evitando así dicho problema de sobre maduración de la fruta que se produce cuando no existe la identificación del momento preciso para la recolección de la uvilla.

Limitada promoción

La uvilla ecuatoriana es una de las mejores a nivel internacional, por su sabor, color y tamaño, sin embargo aún no es tan conocida como en el caso del cacao por su aroma y sabor reconocido en todo el mundo; esto debido a una falta de promoción con certificado de origen. Además internamente la uvilla no tiene aceptación por falta de un plan de mercadeo que incremente el consumo.

4.1.4 AMENAZAS

- La población ecuatoriana tiene una conducta de consumo costumbrista.
- Mutación de plagas y enfermedades de la uvilla (Plagas desconocidas).
- Falta de asesoramiento técnico.
- Competencia Internacional.
- Crisis financiera mundial.
- Difícil acceso a créditos.
- Ingreso de nuevas agroindustrias.

La población ecuatoriana tiene una conducta de consumo costumbrista

Los ecuatorianos tienden a consumir un alto porcentaje de frutas en su dieta diaria, pero no están acostumbrados al consumo de frutas exóticas como la uvilla, a pesar de que la encontramos fácilmente en el mercado y en cualquier época del año, aún no existe el hábito de comprarla y se desconoce que se puede preparar diversas recetas, aportando vitaminas sobre todo para los niños.

Mutación de plagas y enfermedades de la uvilla

El control de plagas comunes se lo puede hacer más fácilmente con productos caseros y orgánicos, mientras que la aparición de nuevas plagas desconocidas por los agricultores constituye un factor negativo que muchas veces no se puede controlar y los cultivos de uvilla se llegan a perder en su totalidad.

Falta de asesoramiento técnico

Los programas y procesos que emprenden los gobiernos seccionales para apoyar el sector agrícola muchas veces no cuentan con una asistencia técnica sostenida que guíe las actividades del agricultor para el cultivo de ciertos productos nuevos hasta lograr conocimiento y experiencia del manejo en el cultivo que les permita resolver a cada uno sus problemas de producción.

Competencia Internacional

El ingreso de nuevos competidores es una amenaza sobre todo del país vecino Colombia que tiene ventajas en cuanto a volúmenes de exportación, costos, organización y desarrollo de tecnología. Existen otros países como Viet Nam y España que por su excelente servicio, calidad y entrega oportuna están posicionados en el plano internacional en cuanto a las exportaciones de la uvilla.

Crisis financiera mundial

Debido a la crisis financiera que envuelve a los países europeos, el comercio de frutas se ha visto afectado y puede generar un impacto negativo en el sector productivo al reducir las exportaciones ecuatorianas.

Difícil acceso a créditos

Para los pequeños productores el acceso a créditos se dificulta por cuanto las entidades financieras exigen varios requisitos y complejos trámites que impiden que los agricultores obtengan recursos para emplearlos en sus actividades agrícolas y de consumo.

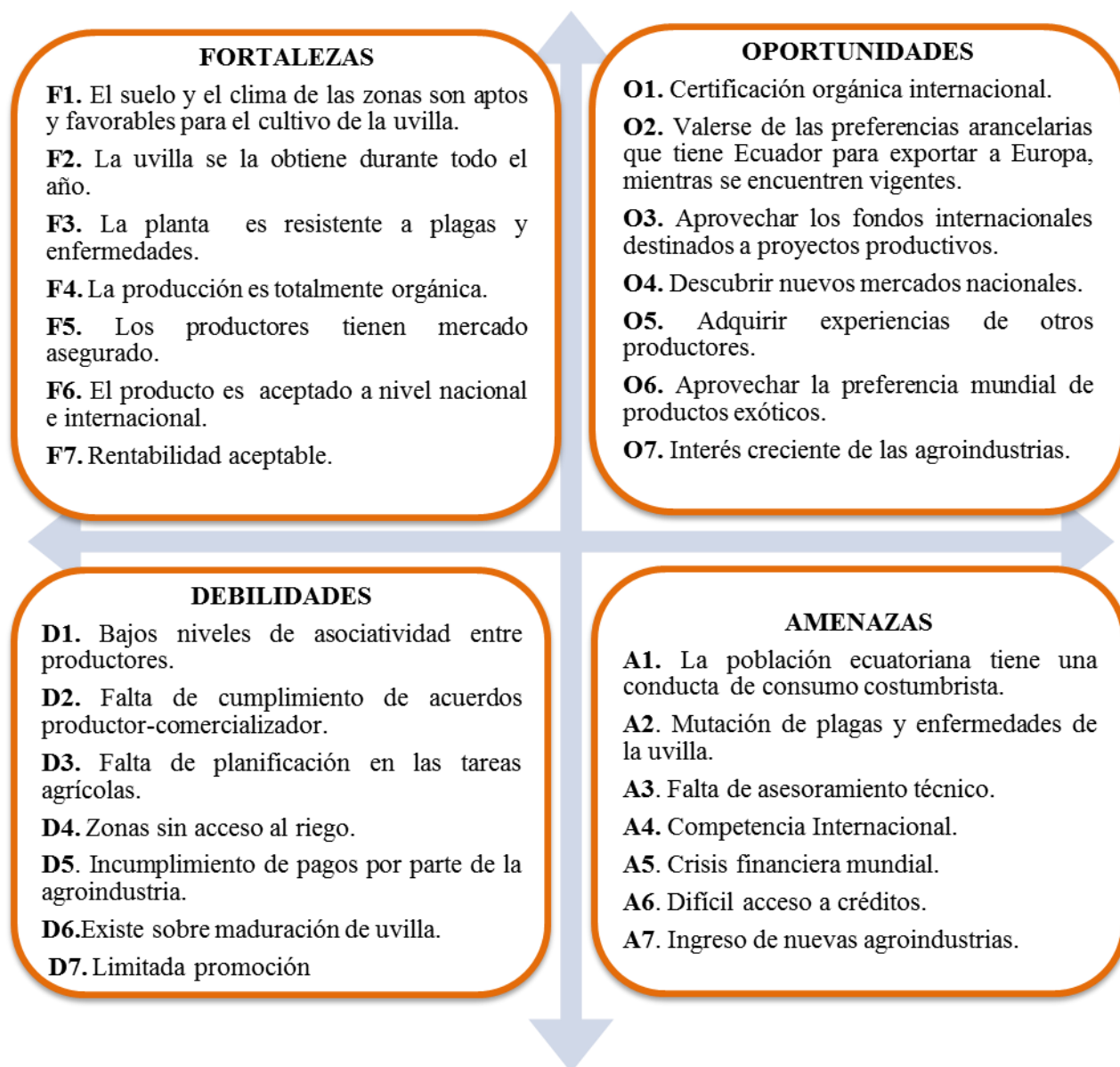
Incremento de precios en insumos agrícolas

Un aumento en el precio de los insumos afectaría los costos de producción lo que haría que los niveles de rentabilidad de los productores se deterioren y constituyan una amenaza para la continuidad de la producción.

En la siguiente matriz se resume las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas a través de la realización del taller de la cadena productiva de la uvilla con los actores de la misma:

MATRIZ FODA

Gráfico N.26



Elaboración: las autoras

4.2 MATRIZ DE INEQUIDADES

Para realizar el análisis de inequidades se parte de las conclusiones que se obtienen de los actores de la cadena, identificadas en el taller y después de haber logrado un consenso, señalando las causas de estas inequidades y posibles medidas de corrección que servirán de insumos para la definición de estrategias de acción.

MATRIZ DE INEQUIDADES PARA LA CADENA DE LA UVILLA EN IMBABURA

Cuadro N.37

INEQUIDAD	CAUSA	ALTERNATIVA
Acceso limitado a educación para pequeños productores.	Bajos niveles de escolaridad de los productores influye en la disposición al cambio, innovación y mejora de procesos.	Diseñar e implementar programas alternativos de capacitación integral.
Acceso Limitado al riego.	Falta de infraestructura (canales de riego)	Establecer un fondo común para invertir en canales de riego.
Desigualdad en la distribución de abonos orgánicos.	Limitadas cantidades de abonos que no abastecen a todos los productores.	Abastecimiento necesario de abonos orgánicos.

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.
Elaboración: las autoras.

4.3 CRUCE DE MATRIZ ÁREA OFENSIVA

A partir del FODA que se elaboró anteriormente con los participantes del taller se identifican los factores ofensivos, es decir, los elementos favorables del entorno que se pueden aprovechar para reforzar la competitividad de la cadena.

Para lograr este propósito, se construye una matriz de área ofensiva estratégica, cruzando las fortalezas y las oportunidades del FODA.

La matriz de área ofensiva se construye cruzando las fortalezas de la cadena con las oportunidades del entorno.

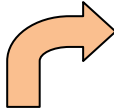
La pregunta que los actores de la cadena deben plantearse es hasta qué punto la fortaleza X de la cadena nos permite aprovechar la oportunidad Y del entorno. Para cada pregunta “se define un grado de correlación entre 0, 1, 3 y 5. Si la correlación es fuerte, es decir, si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad se coloca un puntaje de 5; si la correlación es mediana, se coloca 3; si la correlación es baja se coloca 1, y si no existe ninguna correlación se pone 0”. Se sigue el mismo procedimiento cruzando las fortalezas con las oportunidades y las que hayan obtenido el puntaje más alto dan una pauta para las estrategias que se deben establecer”³⁶.

³⁶ Heyden van der Damien, “Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas”, Segunda edición, Quito, 2006, pág. 104

CRUCE DE MATRIZ ÁREA OFENSIVA

Cuadro N.38

Ponderación: Alta = 5, Media = 3, Baja = 1, Ninguna = 0

OPORTUNIDADES 	O1. Certificación orgánica Internacional	O2. Preferencias arancelarias que tiene Ecuador para exportar a Europa	O3. Fondos internacionales destinados a proyectos productivos	O4. Nuevos mercados nacionales e internacionales	O5. Experiencias de otros productores	O6. Preferencia mundial de productos exóticos	O7. Interés creciente de las agroindustrias
FORTALEZAS							
F1. El suelo y el clima de las zonas son aptos para el cultivo de la uvilla	0	0	3	0	3	5	1
F2. La uvilla se la obtiene durante todo el año	3	3	1	5	1	5	3
F3. La planta es resistente a plagas y enfermedades	1	0	0	1	1	3	0
F4. La producción es totalmente orgánica	5	5	3	5	1	5	3
F5. Los productores tienen mercado asegurado	3	5	1	0	3	3	5
F6. El producto es aceptado a nivel nacional e internacional	5	5	3	5	3	5	3
F7. Rentabilidad aceptable	3	3	1	3	5	5	3
TOTAL	20	21	12	19	17	31	18

Elaboración: las autoras.

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.

Para construir las ventajas competitivas se parte de las oportunidades que obtuvieron el puntaje más alto en la Matriz de Área Ofensiva, ya que se reconocen como las más estratégicas de la cadena, se seleccionan las oportunidades 1, 2, 4 y 6 que alcanzaron un puntaje de 20, 21, 19 y 31 respectivamente, se definen luego las ventajas competitivas contrastando las oportunidades seleccionadas con las fortalezas identificadas.

VENTAJA COMPETITIVA

Gráfico N.27



Elaboración: las autoras

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas, RURALTER, 2006

4.3.1 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA

O1. Certificación orgánica internacional.- Actualmente la uvilla producida en las zonas de estudio tienen la certificación BCS, que comprende la inspección y certificación de productos orgánicos de acuerdo al Reglamento Europeo, esta entidad es una de la primeras certificadoras en Alemania. Se desea obtener la certificación EurepGap, la cual es exigida por los países miembros de la Unión Europea para poder importar frutas y hortalizas desde otros países, el reglamento general de EurepGap abarca todos los productos agrícolas frescos y no procesados, los términos que maneja EurepGap son con el objetivo de lograr una agricultura sostenible y segura para responder así la preocupación de los consumidores acerca de la seguridad alimentaria.

O2. Preferencias Arancelarias que tiene Ecuador para exportar a Europa.- La uvilla ecuatoriana tiene uno de los aranceles más bajos de entre los países que exportan uvilla, por lo que debemos explotar la capacidad productiva de la Provincia para incrementar los volúmenes de exportación y aprovechar las preferencias arancelarias y colocar nuestro producto en el extranjero a un precio menor que el de nuestros competidores.

O4, O6. Nuevos mercados nacionales e internacionales.- Buscar nuevos nicho de mercado aprovechando la condición de producto orgánico y la preferencia que tienen los productos exóticos como la uvilla en países como Alemania, Holanda, España entre otros, contamos con la ventaja de que las características de la uvilla cosechada en nuestro país es más dulce y tiene mejor sabor, todos sus atributos nos colocan por sobre los demás competidores.

4.4 CRUCE DE MATRIZ ÁREA DEFENSIVA

Se identifican los factores defensivos, es decir los elementos negativos internos de la cadena que deben ser corregidos. Para lograr este propósito, se construye una matriz de área defensiva estratégica, cruzando las debilidades y las amenazas del FODA.

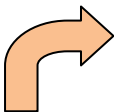
La matriz de área defensiva se construye en forma inversa a la matriz de área ofensiva; es decir cruzando las amenazas del entorno con las debilidades de la cadena, lo que interesa en este ejercicio es corregir las debilidades.

La pregunta que se realiza a los actores es hasta qué punto la debilidad A de la cadena empeora la amenaza B del entorno. Luego se define un grado de correlación entre 0, 1, 3 y 5. Si la correlación es fuerte, es decir, si la debilidad empeora la amenaza se coloca un puntaje de 5; si la correlación es mediana, se coloca 3; si la correlación es baja se coloca 1, y si no existe ninguna correlación se pone 0". Se sigue el mismo procedimiento cruzando las debilidades con las amenazas y las que hayan obtenido el puntaje más alto dan una pauta para las establecer los puntos críticos o cuellos de botella que se deben establecer.

CRUCE DE MATRIZ ÁREA DEFENSIVA

Cuadro N.39

Ponderación: Alta = 5, Media = 3, Baja = 1, Ninguna = 0

DEBILIDADES  AMENAZAS	D1. Bajos niveles de asociatividad entre productores	D2. Falta de cumplimiento de acuerdos productor-comercializador	D3. Falta de planificación en las tareas agrícolas	D4. Zonas sin acceso a riego	D5. Incumplimiento de pagos por parte de la agroindustria	D6. Existe sobre maduración de uvilla	D7. Limitada promoción
A1. La población ecuatoriana tiene conducta costumbrista de consumo	0	0	0	0	0	0	3
A2. Mutación de plagas y enfermedades de la uvilla (plagas desconocidas)	0	0	3	1	0	0	0
A3. Falta de asesoramiento técnico	3	0	5	0	0	5	0
A4. Competencia Internacional	3	3	3	1	1	3	5
A5. Crisis Financiera	0	0	0	0	0	0	1
A6. Difícil acceso a créditos	3	1	0	0	3	0	1
A7. Ingreso de nuevas agroindustrias	1	0	0	0	5	0	1
Total	10	4	11	2	9	8	11

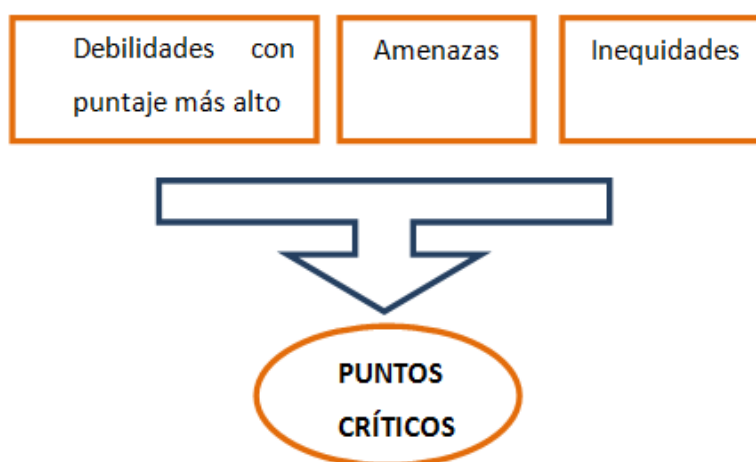
Elaboración: las autoras.

Fuente: Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla.

Para la construcción de los puntos críticos, se parte de las debilidades que obtuvieron la puntuación más alta en la Matriz de Área Defensiva, porque representan un nivel de peligrosidad para la competitividad de la cadena, en este caso se han identificado las debilidades 1, 3, 5 y 7 que obtuvieron puntajes de 10, 11, 9 y 11 respectivamente. Se definen luego los puntos críticos contrastando las debilidades con las amenazas identificados, así como también con las inequidades identificadas en la Matriz de Inequidades.

PUNTOS CRÍTICOS

Gráfico N.28



Elaboración: las autoras

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas, RURALTER, 2006

4.4.1 PUNTOS CRÍTICOS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA

D3. Falta de planificación en las tareas agrícolas.- Un cuello de botella es el hecho que los productores no llevan un registro de las actividades y costos que implica el cultivo, lo que impide el conocimiento exacto de cuánto invierten, cuánto gastan y cuánto ganan. La planeación de sus actividades les permitirá reducir los costos de producción y también mejorar su rentabilidad.

D7. Limitada promoción.- La falta de promoción del producto, limita el consumo del mismo porque hace falta información acerca de las características y bondades de la uvilla para introducirla en el mercado y que se logre su aceptación.

D1. Bajos niveles de asociatividad entre productores.- Este es un punto crítico que afecta principalmente al eslabón de la producción. Su asociatividad horizontal no existe, cada productor actúa en forma independiente, esto impide buscar nuevos mercados para mejorar el precio por kilogramo de uvilla que actualmente les pagan.

D5. Incumplimiento de pagos por parte de la agroindustria.- Un punto crítico identificado es que los pagos a los productores están retrasados por parte de la agroindustria, lo que requiere especial atención en el eslabón de transformación. Esto hace que los productores se desmotiven y por lo tanto la agroindustria pierda su base productiva, y corre el riesgo de no disponer del suficiente suministro de materia prima.

A partir de la información de las tres herramientas, Análisis de Equidad (Matriz de Inequidades), cruce de fortalezas y oportunidades (Matriz Área Ofensiva) y el cruce de debilidades y amenazas (Matriz Área Defensiva) se ha establecido puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos dan las orientaciones de las acciones que se deben emprender para mejorar la competitividad de los actores y la equidad de la cadena productiva. Estos objetivos permiten establecer una orientación para aprovechar debidamente las oportunidades del entorno, o en su defecto, a intentar corregir las debilidades internas de la cadena. El objetivo es la definición clara del resultado que se espera de una actividad. La consignación de objetivos estratégicos es un ejercicio que tiene gran utilidad tanto para coordinar y dirigir el rumbo de las acciones.

4.5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OFENSIVOS

La formulación de objetivos estratégicos ofensivos se realiza a partir de las ventajas competitivas.

O1. Certificación orgánica internacional.

Obtener la certificación internacional Eurepgap.

O2. Preferencias arancelarias que tiene Ecuador para exportar a Europa.

Incrementar la producción de la uvilla y aprovechar de los aranceles reducidos que paga esta fruta.

O4. Nuevos mercados nacionales e internacionales.

Posicionar una marca registrada en el mercado.

O6. Preferencia mundial de productos exóticos.

Satisfacer la demanda internacional del consumidor de frutas exóticas.

4.5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFENSIVOS

La formulación de objetivos estratégicos defensivos se realiza a partir de los puntos críticos.

D4. Falta de planificación en las tareas agrícolas.

Capacitar al eslabón de la producción para mejorar el manejo de las actividades agrícolas.

D7. Limitada promoción.

Incrementar la promoción del producto a través de internet, ferias con degustaciones y entrega de trípticos.

D5. Incumplimiento de pagos por parte de la agroindustria.

Optimizar la administración financiera de la agroindustria y mejorar la gestión de pagos.

D1. Bajos niveles de asociatividad entre productores.

Incentivar la creación de asociaciones de productores.

4.6 MISIÓN

Para lograr el direccionamiento estratégico de la cadena los actores participantes en el Taller de Análisis de la Cadena Productiva de la Uvilla, se establece la Misión que en breves líneas permite definir el propósito final o la razón de ser de la organización, es primordial tener clara la misión puesto que es fundamental para cualquier grupo organizado:

4.6.1 MISIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA DE IMBABURA

Producir y comercializar uvilla orgánica de calidad, con buenas prácticas agrícolas, para mejorar el ingreso de los actores de la cadena de Imbabura.

4.6 VISIÓN

La visión es una proyección que se quiere lograr a largo plazo o a futuro, es una situación deseada a la que se espera llegar. “La visión no solo es el escenario a futuro al que se espera llegar, sino que también sus resultados son posibles.”³⁷

4.6.1 VISIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA DE IMBABURA

En los próximos años los actores de la cadena son competitivos, eficientes y organizados, lograrán un mejor posicionamiento dentro del mercado local, nacional en internacional con una marca de origen.

³⁷ Pinto Roberto; “Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial”, Mc Graw Hill; Séptima edición, 2009, pág. 78

4.8 PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO

Para concluir el trabajo, se procede a concretar los objetivos estratégicos y traducirlos en acciones más específicas que permitirán mejorar la competitividad y la equidad en la cadena.

En la elaboración de un plan de acción se toma en cuenta que es un trabajo de análisis científico y detallado, para su construcción se toma en cuenta no solo los objetivos estratégicos, sino todos los insumos producidos a todo lo largo del análisis.

El plan de acción se lo elabora tomando en cuenta los siguientes insumos:

- Los objetivos estratégicos
- Las ventajas competitivas y los puntos críticos
- El FODA
- El análisis de equidad

Los planes de acción contienen las siguientes características:

- Deben permitir la disminución de las brechas de inequidad en las cadenas, al tener un impacto en el mejoramiento de las relaciones técnicas, económicas y sociales entre los actores de diferentes eslabones y de un mismo eslabón.
- Deben ser viables y concretos. Son planes operativos, en los que cada actor directo o indirecto asumirá el compromiso de realizar una serie actividades para el desarrollo de la cadena.
- Deben ser de corto a mediano plazo (máximo de dos a tres años) y de aplicación inmediata a partir de los recursos disponibles de los diferentes actores para apoyar el desarrollo de la cadena; es decir, no implican nuevos financiamientos.

Finalmente, el plan debe estar plasmado en un convenio formal o en una carta de compromiso, para garantizar que los acuerdos tomados se cumplan. Es muy importante definir un mecanismo de monitoreo y evaluación del plan de acción. Se recomienda que los actores involucrados en la aplicación del plan designen una institución facilitadora o promotora del plan.

Es necesario buscar el compromiso formal de los actores que han decidido participar y monitorear la ejecución de actividades planificadas.

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO

Cuadro N.40

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: OBTENER LA CERTIFICACIÓN ORGÁNICA INTERNACIONAL							
METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Cumplir con las Buenas Prácticas Agrícolas en el 60%	Puntos de control de semillas y viveros	Sumak Mikuy	1 mes	550	3	LOTE	1650
	Llevar un registro de control de producción	Agricultores	12 meses	350	1	REGISTRO	350
	Control en la manipulación de la fruta	Sumak Mikuy	4 meses	100	3	MANIPULACION	300
	Trabajo bajo criterios de calidad con agricultores confiables	Agricultores	6 meses	200	3	MES	600
Proveer de asistencia técnica en el 100%	Contratación de un Ingeniero Agrónomo	Sumak Mikuy	12 meses	800	0	MES	9600
	Formación de un equipo técnico	GPI, Sumak Mikuy	1 mes	200	1	MES	200
	Asesoramiento continuo sobre temas de producción orgánica	GPI-Ing. Agrónomo	6 meses	800	varios	MES	4800
Respaldar las actividades agrícolas orgánicas en el 60%	Selección de promotores campesinos	Sumak Mikuy	1 mes	100	1	MES	100
	Análisis de los sistemas de producción de las zonas de producción	Sumak Mikuy	2 meses	100	2	MES	200
							17800

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE LA UVILLA Y APROVECHAR DE LOS ARANCELES REDUCIDOS QUE PAGA ESTA FRUTA.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Incentivar a más productores de la zona en el 80%	Talleres sobre el cultivo de la uvilla y sus beneficios a los productores de la provincia.	Sumak Mikuy	2 meses	100	varios	EVENTO	400
	Giras de observación sobre manejo del cultivo.	GPI convenio con MAGAP	1 mes	160	2	EVENTO	320
Dotar de semillas mejoradas en el 100%	Plan de Inversión para la dotación de semillas	MAGAP, INIAP	1 mes	600	1	MES	600
Apoyar en la distribución de abonos 90%	Capacitación en producción de abonos orgánicos	MAGAP	3 meses	500	varios	EVENTO	1500
	Abastecimiento de abono orgánico y distribución directa al productor.	Sumak Mikuy	2 meses	1000	1	MES	1000
Implementar un vivero de semillas mejoradas 75%	Plan de inversión para la implementación del vivero	Sumak Mikuy,GPI	2 meses	300	1	MES	300
	Financiamiento	Sumak Mikuy, Coop. Santa Anita	1 mes	50	1	EVENTO	50
							4170

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: POSICIONAR UNA MARCA REGISTRADA EN EL MERCADO.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Producir únicamente uvilla orgánica 100%	Utilización de insumos orgánicos	Productores, Sumak Mikuy	6 meses	10	40	SACO	400
Cumplir con los parámetros para que sea aceptado como producto orgánico 100%	Se realiza un seguimiento de los cultivos	Sumak Mikuy promotor	10 meses	300	5	SEGUIMIENTO	1500
	Información acerca de los lineamientos para la certificación orgánica	GPI, Sumak Mikuy	2 meses	50	2	MES	100

2000
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: SATISFACER LA DEMANDA INTERNACIONAL DEL CONSUMIDOR DE FRUTAS EXÓTICAS.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Implementación de invernaderos para la tecnificación del cultivo 80%	Proforma de materiales	GPI - Técnicos	1 semana	20	1	EVENTO	20
	Construcción de invernaderos	GPI	3 meses	170000	1	LOTE	170000
	Búsqueda de financiamiento	Agricultores - Cooperativa Santa Anita	1 mes	50	1	EVENTO	50

170070

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: CAPACITAR AL ESLABÓN DE LA PRODUCCIÓN PARA MEJORAR EL MANEJO DE LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Mejorar la forma de cultivo de esta fruta 70%	Mejoramiento del suelo con humus	Ing. Agrónomo	1 mes	200	12	MES	2400
	Capacitación a los agricultores	MAGAP	2 meses	250	2	MES	500
Capacitar a los promotores campesinos 75%	Plan de capacitación (Ing. Agrónomo)	GPI	2 meses	600	4	MES	2400
	Planificación de talleres	GPI	1 mes	100	1	MES	100
	Acreditación de los promotores	GPI, Sumak Mikuy	1 mes	50	1	MES	50
	Trabajo concertado entre técnicos, promotores y agricultores	GPI, Agricultores, Promotores	8 meses	500	12	MES	6000
							11450

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: INCREMENTAR LA PROMOCIÓN DEL PRODUCTO A TRAVÉS DE INTERNET, FERIAS CON DEGUSTACIONES Y ENTREGA DE TRÍPTICOS.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Elaborar un plan de publicidad 60%	Participación en ferias nacionales	GPI, Sumak Mikuy	1 año	150	3	EVENTO	450
	Promocionar las bondades de la uvilla a través de trípticos	Sumak Mikuy	3 meses	50	2	EVENTO	100
	Creación de una página web	Sumak Mikuy	1 mes	50	1	EVENTO	50
							600

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA AGROINDUSTRIA Y MEJORAR LA GESTIÓN DE PAGOS.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Conformar un departamento de dirección y gestión 75%	Contratación de un profesional para manejar la contabilidad	Sumak Mikuy, GPI	1 mes	620	12	MES	7440
	Contratar un Gerente de Producción	Sumak Mikuy, GPI	1 mes	1200	12	MES	14400
	Conformar un fondo de comercialización	Sumak Mikuy	1 mes	15000	1	EVENTO	15000
Elaborar un Plan de Negocios en el 100%	Contratar un vendedor	Sumak Mikuy	6 meses	350	12	MES	4200
	Estudio de mercado	Sumak Mikuy	2 meses	500	1	EVENTO	500
	Definición de estrategias para alcanzar el punto de equilibrio	Sumak Mikuy	5 meses	200	1	EVENTO	200
							41740

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: INCENTIVAR LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRECIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Actualizar la base de datos de productores de uvilla en Imbabura en el 100%	Coordinación entre instituciones públicas y privadas	MAGAP, GPI, Sumak Mikuy	3 meses	1600	1	EVENTO	1600
Socialización a través de las juntas parroquiales para organizar a los productores de uvilla de Imbabura en el 70%	Visitas a las juntas parroquiales donde hay mayor producción de uvilla para coordinar.	GPI	4 meses	90	4	MES	360
Plan de Fortalecimiento socio-empresarial con organizaciones de base en el 85%	Taller con los productores de uvilla	GPI, Sumak Mikuy	2 meses	120	2	EVENTO	240
							2200
TOTAL INVERSIÓN							250030

4.9 REGLAMENTO DE ESPACIO DE CONCERTACIÓN

Un reglamento es aquel documento que contiene normas que indican el comportamiento de las personas que pertenecen a una entidad, la redacción del reglamento es de tipo legal.

Una alternativa de unión para los productores de uvilla es la de contar con un reglamento donde el objetivo fundamental sea el de defender los intereses de todos los productores, en un sector que ha tenido la característica de desigualdad a lo largo de los eslabones de la cadena, lo que afecta profundamente el desarrollo sostenible de los agricultores.

REGLAMENTO DE CONCERTACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE LA UVILLA EN IMBABURA EN EL PERÍODO 2013

OBJETO

El presente Reglamento tiene por objeto establecer las orientaciones generales para adecuar, normar y regular la participación del grupo de productores de uvilla de Imbabura.

FINALIDAD

El presente Reglamento tiene por finalidad promover la participación en forma coordinada de los productores de uvilla en la formulación, gestión y evaluación de espacios participativos, recogiendo sus necesidades de manera prioritaria para incorporarlo dentro de los diferentes programas productivos y permita alcanzar los objetivos de desarrollo para la localidad y satisfacer de manera concertada las necesidades e intereses de la población.

PRINCIPIOS

El Proceso de Espacio de Concertación Participativo se inspira y sustenta en los principios de transparencia, imparcialidad, neutralidad, solidaridad e igualdad de oportunidades, entre hombres y mujeres con equidad social y de género en el marco del respeto a los acuerdos participativos.

ALCANCE

El Proceso de Espacio de Concertación Participativo comprende a los productores y productoras de la Provincia de Imbabura, para efecto de la formulación concertada de lineamientos que dirijan las acciones de los productores y las productoras de uvilla para el período 2013.

OBJETIVOS

Los principales objetivos del reglamento concertado son:

- Propender por el desarrollo e implementación de políticas de desarrollo para la producción de uvilla en Imbabura.
- Fomentar el cumplimiento de las normas que se establezcan.
- Fomentar las relaciones de transparencia entre los eslabones de la cadena productiva de la uvilla.
- Establecer posiciones concertadas frente a los temas de análisis y emitir comunicados a las entidades correspondientes.
- Asesorar a las entidades en temas que tengan inherencia en el sector tales como: normatividad vigente, negociación de acuerdos comerciales, proyectos de desarrollo productivo, entre otros.

ETAPAS DEL PROCESO DE CONCERTACIÓN

Para desarrollar este proceso de concertación se tomarán en cuenta las siguientes actividades:

ETAPAS DE LA CONCERTACIÓN

Cuadro N.41

ETAPA 1.- PREPARACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Comunicación	2 meses
Convocatoria	1 mes
Incentivo	1 mes
Capacitación a los participantes	1 mes
Identificación y registro de los participantes	1 mes
Etapa 2.- Concertación	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Desarrollo de talleres	1 mes
Formulación de acuerdos y compromisos	2 meses
Etapa 3.- Coordinación	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Articulación de Políticas y proyectos	5 meses
Etapa 4.- Formalización	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Coordinación para la inclusión en proyectos productivos	3 meses
Rendición de cuentas	1 mes

DEFINICIONES

Espacios de concertación.- son mesas de trabajo integrado por organizaciones sociales y públicas con la finalidad de aportar soluciones a los conflictos y problemas locales, en estos espacios se generan debates y se plantean acuerdos y propuestas para contribuir el desarrollo de la localidad.

Agentes Participantes.- son las personas que participan con voz y voto en la discusión y las decisiones en el proceso de planeamiento del desarrollo concertado. Los miembros activos son los productores y las productoras locales de uvilla de Imbabura, quienes participan en todas las etapas de los procesos de participación.

Sociedad Civil.- comprende las organizaciones sociales que cooperan en el ámbito de la producción agrícola, son organismos e instituciones privadas, promotoras del desarrollo local tales como universidades, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, organismos de cooperación técnica internacional, fundaciones, entre otras.

4.10 EVALUACIÓN FINANCIERA

Es importante señalar el análisis financiero del proyecto de la siembra de uvilla en una hectárea de terreno. El presente análisis nos muestra si es viable o no el proyecto de la uvilla orgánica. Los elementos que intervienen dentro del mismo son los siguientes.

4.10.1 FLUJO NETO DE CAJA

El flujo neto de caja representa entradas y salidas de dinero del proyecto, constituye un paso importante porque en base a este flujo se realiza la evaluación del plan para conocer criterios de rentabilidad.

Los flujos de caja para este proyecto han sido obtenidos en base al cuadro de costos de la siembra de uvilla en una hectárea, todos estos costos han sido proyectados por lo tanto los flujos de caja obtenidos son también proyectados:

FLUJO DE CAJA

Cuadro N. 42

AÑOS	INVERSIÓN	INGRESOS (9000 KG*\$1,28)	COSTO DE PRODUCCIÓN (1 HA.)	FLUJO DE CAJA NETO
2011	-5889,8	-----	-----	-----
2012	-	11520	8569,8	2950,2
2013	-	8928	5480,62	3447,38
2014	-	12150	7927,55	4222,45
2015	-	9416,25	6025,39	3390,86
2016	-	7428,38	6232,31	1196,06

Elaboración: las autoras.

4.10.2 TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO (TMAR)

Esta tasa también conocida como la Tasa de Descuento, “es calculada para aquellos proyectos a largo plazo cuya rentabilidad está determinada por los rendimientos futuros y es necesario obtenerla para aplicarla a los flujos de fondos proyectados. Permite expresar en términos de valor actual neto y compararlos con la inversión inicial.”³⁸

Para calcular esta tasa se toma en cuenta los siguientes elementos:

$$\text{TMAR} = i + f + (i * f)$$

Donde:

$$i = \text{riesgo}$$

$$f = \text{inflación anual}$$

$$i = 8.10\%$$

$$f = 5.41\%$$

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$\text{TMAR} = 0.081 + 0.0541 + (0.081 * 0.0541)$$

$$\text{TMAR} = 0.139482$$

$$\text{TMAR} = 13.95\%$$

³⁸ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, 2005, pág. 176

4.10.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto es “la diferencia entre las sumatorias de los flujos futuros netos de efectivo descontados a la fecha actual y el valor de la inversión inicial”³⁹. El VAN debe resultar mayor a 0 para que un proyecto sea rentable. La idea de utilizar el VAN es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), compararlos para verificar si los beneficios que se esperan obtener son mayores que los costos.

Para el cálculo del VAN utilizamos la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FNCt}{(1+i)^t} - Io$$

$$VAN = \frac{2950.2}{(1+0.1395)^1} + \frac{3447.38}{(1+0.1395)^2} + \frac{4222.45}{(1+0.1395)^3} + \frac{3390.86}{(1+0.1395)^4} + \frac{1196.06}{(1+0.1395)^5} - 5889.8$$

$$VAN = 4841.75$$

En el lapso de 5 años de funcionamiento del proyecto, el VAN corresponde a \$ 4841.75, lo cual indica que el proyecto es viable considerando que el VAN es mayor a 0 y el retorno que se va a obtener es de \$4841.75

4.10.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR de un proyecto se define como “la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto sea igual que el monto inicial invertido”⁴⁰

La regla general utilizada para la TIR manifiesta que un proyecto es aceptable cuando esta tasa es mayor al rendimiento requerido (TMAR).

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{FNCt}{(1+i)^t} - Io = 0$$

³⁹ Miranda Juan, “Gestión de Proyectos”, Quinta edición, 2005, pág. 233.

⁴⁰ Besley Scott y Brigham Eugene, “Fundamentos de Administración Financiera”, 14ª Edición, 2008, pág. 356

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se ha utilizado el planteamiento de prueba y error, el cual lleva a ensayar diferentes valores de i hasta que se consiga un valor de VAN muy cercano a cero:

I(%)	VAN
10	5872,32
20	3522,18
30	1850,74
40	620,20
45	123.19
47	-57,83

Los dos últimos datos son cercanos a cero y de signo contrario, permitiendo utilizar un procedimiento de interpolación:

$$47 - 45 = 2\% \text{ de diferencia en la tasa de interés}$$

$$123.19 - (-57.83) = \$181.02 \text{ de diferencia en el Valor Presente Neto}$$

$$2\% \cdot 57.83/181.02 = 0,64\%$$

$$\text{TIR (aprox.)} = 47\% - 0,64\% = \mathbf{46.36\%}$$

Se obtiene una **TIR** de 46.36% la cual es mayor a la **TMAR** correspondiente a 13.95%. Con este análisis se demuestra que el proyecto es rentable.

4.10.5 CÁLCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO COSTO

La relación beneficio costo “equivale a la suma de los flujos futuros de un proyecto actualizados a valor presente, dividida entre la inversión inicial total”⁴¹

El análisis de la relación beneficio/costo implica las siguientes reglas:

- **B/C > 1** significa que los ingresos son mayores que los egresos entonces el proyecto es aconsejable.
- **B/C = 1** implica que los ingresos son iguales a los egresos, por lo que el proyecto es indiferente.
- **B/C < 1** significa que los ingresos son menores que los egresos, por lo que el proyecto no es aconsejable.

⁴¹ Miranda Juan, “Gestión de Proyectos”, Quinta edición, 2005, pág. 237.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Cuadro N. 43

AÑOS	FLUJO DE CAJA	F. C. ACTUALIZADO	FACTOR
2012	2950,20	2589,03	1,1395
2013	3447,38	2654,98	1,2985
2014	4222,45	2853,78	1,4796
2015	3390,86	2011,19	1,6860
2016	1196,06	622,56	1,9212
SUMATORIA DE F.CA. ACTUALIZADOS		10731,54	

Elaboración: la autoras.

$$\sum_{t=0}^n > FCN$$

$$RBC = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}}{Inversión}$$

$$RBC = \frac{10731.54}{5889.80}$$

$$RBC = 1.82$$

La relación beneficio/costo del proyecto es de \$1.82 como se mostró en el cálculo anterior, lo que significa que por cada dólar invertido se tendrá \$0.82 para cubrir los costos y gastos, por lo cual se concluye que la relación es mayor a 1, por lo tanto es factible la realización de la siembra de uvilla en una hectárea.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Las condiciones agroclimáticas de la provincia permiten producir uvilla de características únicas para el mercado local e internacional durante todo el año.
- La cadena de la uvilla es corta, tiene una composición simple que está constituida por productores, transformadores, consumidores y prestadores de servicios tanto públicos como privados, que actúan de forma poco articulada, sin mecanismos de comunicación.
- La falta de organización de los pequeños agricultores dificulta lograr economías de escala, uniformizar la producción, disminuir costos de producción y por lo tanto abastecer el mercado.
- La baja tecnificación en el cultivo de los pequeños productores de las zonas de estudio, está reflejada en los bajos rendimientos de la producción, aproximadamente el rendimiento promedio es de 13.6 t/ha, cuando en un cultivo tecnificado se puede alcanzar un rendimiento promedio de 18 t/ha.
- A través del diagnóstico, el desarrollo de la matriz FODA y el mapa de actores de la cadena productiva de la uvilla se llegó a establecer los puntos críticos, inequidades y ventajas competitivas.
- La oferta de la uvilla en el Ecuador la conforman seis empresas, de las cuales tres de ellas se dedican a expender la fruta fresca y las otras tres empresas lo hacen en forma deshidratada. La oferta exportable ha crecido en los últimos 10 años y hoy en día se venden mayores volúmenes, los agricultores de las zonas estudiadas han obtenido un ingreso extra para sustentar el gasto familiar.
- Se llegó a determinar por medio del estudio de mercado, que existe una demanda insatisfecha a nivel internacional, específicamente en el mercado de Alemania, en tanto que la demanda efectiva local de la fruta es baja y el segmento de demandantes potenciales se localiza en el mercado foráneo por el

incremento que han tenido en los últimos años las importaciones de uvilla ecuatoriana.

- Las alternativas sugeridas se basan en el mercado y están de acuerdo a las características socio organizativas que presentan los sistemas de producción de los agricultores.
- La importancia que representa el cultivo de la uvilla en la economía del hogar de los productores es relativamente alta, ya que el aporte de la venta de esta fruta equivale a un 30% de su ingreso total mensual.
- Con el cálculo del Punto de Equilibrio del Productor, se determinó que en una hectárea sembrada el agricultor obtiene en un año una rentabilidad de 2950.20 USD.
- Los indicadores financieros calculados demuestran que el cultivo de la uvilla es factible y aplicable para las zonas rurales de la provincia de Imbabura, pues el retorno de la inversión, comparando la TIR (46.36%) es mayor a la Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR) que es de 13.95 %. El VAN resultó positivo, así como la relación Beneficio/Costo cubre los costos y gastos, por lo cual se obtiene una rentabilidad de \$0.82.

RECOMENDACIONES

- Es indispensable mantener el cultivo de esta fruta aprovechando las condiciones de clima y de suelo que posee la provincia para obtener frutos de buena calidad y venderla a los mercados más exigentes como Alemania, además quienes se benefician son sus productores debido a que este cultivo que no requiere tanto cuidado y los ingresos son mayores en comparación a los otros cultivos a los cuales se dedican.
- La intervención y apoyo de instituciones públicas en la cadena son indispensables, por lo que sería importante impulsar una mayor organización de los actores sobre todo de los productores que intervienen en la cadena de la uvilla para lograr que esta se fortalezca.
- Un alto nivel de asociatividad y organización por parte de los productores de uvilla es importante para promover un trabajo mutuo y alcanzar beneficios no solo económicos sino también sociales.
- El cultivo tecnificado sería una buena opción para mejorar los niveles de producción específicamente los invernaderos que evitarían la afectación de enfermedades y plagas a la planta por lo tanto se incrementa la producción promedio de 13.6 t/ha a 20 t/ha.
- Que el Gobierno Provincial conjuntamente con la Juntas Parroquiales, viabilicen la construcción de los canales de riego para que la agricultura de estas zonas sea más productiva.
- Es muy importante la elaboración de campañas promocionales, donde se dé a conocer las propiedades nutritivas y medicinales de la fruta para incentivar el consumo tanto nacional e internacional.
- La aplicación del plan de acción concertado y el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de los actores de la cadena mejorará el desarrollo y competitividad de la misma.

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta a los Productores de Uvilla

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Formulario de encuesta a los productores de uvilla de la Provincia de Imbabura

Objetivo: Estudio de los medios de vida.

1.- DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

¿Cuántos miembros son en su familia?

¿Cuántos miembros de su familia se dedican al cultivo de la uvilla?

Hombres

Mujeres

¿Pertenece usted a alguna asociación?

Sí () Cuál: _____ No ()

A.

RECURSOS

a) AGUA DE RIEGO

1 ¿Tiene usted agua de riego? (Marque con una X)

Sí ()

No ()

2 ¿Cómo es su disponibilidad de agua?(Marque con una X)

Permanente ()

Temporal ()

De vez en cuando ()

3 ¿Cómo es el abastecimiento de agua en su zona?

Red Pública ()

Río ()

Acequia ()

Vertiente ()

Canal de riego ()

Otros () Mencione cual:

4 ¿Cuál es la superficie de tierra con riego que dispone?

_____m² _____ha.

5 ¿Usted paga por el agua de riego?

Sí ()

→ No ()

pase a la 7.

6 ¿Cada qué tiempo paga usted? Anote el monto.

7 ¿En qué forma recibe el agua?

Turno ()

Continuo () → pase a la 9

8 ¿Cuántas horas de agua de riego dispone en su turno?

_____ horas.

9 ¿Cada qué tiempo dispone de su turno de riego?

Semanal () Cada 15 días () Mensual ()

Otro (). Mencione cual: _____

10 ¿Qué tipo de sistema de riego utiliza?

A gravedad () Por aspersión () Por goteo ()

b) FISIOGRAFÍA

Topografía del área de la propiedad

Pendiente () Plano () Inclinado ()

Otros () especifique _____

c) SUELO

Erosión Bajo () Moderado () Fuerte ()

Textura Arenoso () Arcilloso () Limoso () Franco ()

d) TENENCIA DE LA TIERRA

La superficie de terreno que dispone es:

Propia () Arrendada () Posesión efectiva ()

Otros () Diga cual _____

¿Qué superficie tiene su propiedad?

_____ m² _____ ha.

¿Cuál es el área actual que posee para el cultivo de la uvilla

B INFORMACIÓN DE OTRAS ACTIVIDADES

a) Cultivos

CULTIVOS	SUPERFICIE	COSECHA	LUGAR DE VENTA

- b) Producción Pecuaria
¿Actualmente qué animales cría en su propiedad?

TIPO DE ANIMAL	Nº (CUANTOS)	QUIEN CUIDA	% DE CONSUMO	% DE VENTA	PRODUCCIÓN ANUAL	PRECIO DE VENTA

C INFORMACIÓN DEL CULTIVO DE UVILLA

¿Cuáles son las prácticas del cultivo de la uvilla?

¿Qué herramientas utiliza para el cultivo de la uvilla?

¿Qué tipo de abono usa en el cultivo de uvilla?

Orgánico ()

Químico ()

Mencione

cuáles _____

¿Qué plagas afectan a su cultivo de uvilla?

¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes en su cultivo de uvilla y cómo las controla?

D SEGURIDAD ALIMENTARIA

Destino de todos los cultivos (incluya la uvilla) producidos en su propiedad.

CULTIVO	QUINTALES	PRECIO	Cada que tiempo

Productos que compra actualmente para el consumo familiar

PRODUCTOS	CANTIDAD	PRECIO	Cada que tiempo

Incluya los productos de primera necesidad.

E INFORMACIÓN ECONÓMICA

¿Cuál es la principal actividad económica del jefe del hogar?

¿Qué otras actividades económicas realiza?

¿Cómo es el ingreso económico del hogar?

Diario ()

Semanal ()

Mensual ()

Anual ()

Ingresos económicos del hogar

ACTIVIDAD ECONÓMICA (Incluya las remesas que le envían)	USD/Mes

¿Cuál es el gasto mensual del hogar?

¿Ahorra algún porcentaje por mes, cuánto?

F COMERCIALIZACIÓN

¿Dónde vende los productos provenientes de la propiedad? (Incluya la uvilla)

PRODUCTO	LUGAR DE VENTA (Mercado, en su propiedad, tienda local, etc)	DISTANCIA DESDE SU PROPIEDAD	COSTO DEL FLETE

¿Cómo transporta la uvilla al destino de venta?

Animal ()

Bus ()

Camioneta ()

Otro ()

¿Cuál es la mejor época de venta de sus productos? (Incluya la uvilla)

CULTIVO	MESES	LUGAR	PRECIO	UNIDAD DE MEDIDA

G AGROINDUSTRIA

¿Conoce los subproductos de la uvilla? Mencione cuáles.

¿En qué invertiría usted dentro de su comunidad?

Producción ()

Centro de Acopio ()

Agroindustria ()

Otros () Mencione

cuáles: _____

H. CRÉDITO

Usted ha accedido a un crédito para invertir en su producción

Si ()

No ()

El préstamo provino de:

Banca formal ()

Cooperativa ()

Caja de ahorro comunal ()

Prestamista informal () Interés_____ Plazo_____

¿Qué actividades realizó con el préstamo obtenido?

¿ Es fácil para usted acceder a un crédito?

Si ()

No () ¿por

qué?_____

ANEXO 2

Encuesta a los Consumidores

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Formulario de encuesta a los consumidores de uvilla

La presente encuesta tiene fines didácticos.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta, según su criterio.

1.- ¿Ha consumido/consume usted uvilla?

SI _____ NO _____ (si la respuesta es NO termine la encuesta).

2.- ¿Cuál de las siguientes razones es la que le lleva a consumir la uvilla?

SABOR	
CUALIDADES NUTRITIVAS	
PRECIO	
TEMPORADA	
TRADICIÓN	

3.- ¿Cada cuánto usted consume uvilla?

DIARIO	
SEMANAL	
QUINCENAL	
MENSUAL	
TRIMESTRAL	

4.- ¿Cuál es la forma de consumir esta fruta? Puede escoger más de una opción.

FRUTA FRESCA	
JUGO	
PASA (Deshidratada)	
MERMELADA	
EN ALMÍBAR	
COLADA	
OTRO	

5.- ¿Dónde compra usted la uvilla?

SUPERMERCADO	
MERCADOS	
CALLE	
OTRO	

6.- ¿Conoce las propiedades medicinales de la fruta?

SI_____ NO_____

7.- ¿El precio que usted paga por la uvilla lo considera?

BARATO	MODERADO	JUSTO	CARO	NO RECUERDA EL PRECIO

8.-¿Qué características según usted debe tener la uvilla para comprarla?. Escoja una opción en cada característica.

TAMAÑO	Grande () ()	Mediano ()	Pequeña
MADUREZ (Color)	Naranja verdoso () intenso()	Naranja claro ()	Naranja
PRESENTACIÓN	Con capuchón ()	Sin capuchón ()	
OTRO			

9.- Escoja de entre la lista 5 frutas que sean de su preferencia de consumo.

FRUTILLA	
GRANADILLA	
UVILLA	
TOMATE DE ÁRBOL	
ACHOTILLO	
MORA	
CHIRIMOYA	
KIWI	

ANEXO 3

Encuesta a los Supermercados

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Formulario de Encuesta a los supermercados

La presente encuesta tiene fines didácticos.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta, según su criterio.

1.- ¿La uvilla que se comercializa es?

Fruta fresca () Procesada () Otra () _____

2.- ¿De quién adquiere la uvilla?

Productores () Mercado mayorista () Agroindustria () Otro () _____

3.- Indique cuanto y con qué frecuencia compra usted la uvilla:

	Semanal	Quincenal	Mensual
Cantidad			
Frecuencia			

4.- ¿Conoce usted de qué provincia proviene la uvilla que usted compra?

Si () _____ No () _____

5.- ¿Usted selecciona la uvilla que compra de acuerdo a un estándar de calidad?

Si () No ()

6.- ¿Estaría usted dispuesto a comprar y comercializar uvilla con certificación orgánica?

Si () ¿Por qué? _____

No () ¿Por qué? _____

7.- ¿En qué época existe mayor demanda de esta fruta? (meses)

8.- ¿Cuántos kilogramos de uvilla se consume semanalmente?

_____ kg _____ precio/kg

9.- En relación a otras frutas que comercializan. ¿Cómo considera el consumo de la uvilla?

Alto ()

Moderado ()

Bajo ()

10.- ¿Cómo fija el precio de la uvilla? Por:

El precio de compra ()

La demanda ()

La calidad ()

Otro ()

Gracias.

ANEXO 4

PROPUESTA DE TRABAJO CON LOS PRODUCTORES DE UVILLA

OBJETIVO 1

Analizar los problemas y cuellos de botella

Trabajo a ser desarrollado:

1.- Mapeo de la cadena

Ilustrar con la ayuda de productores el mapeo de la cadena productiva de la uvilla.

- Identificación de actores:

- **Actores Directos:** Producción, Transformación, Comercializadores y Consumidores.
- **Actores Indirectos:** *Suministro e insumos ¿Quiénes son?*

Proveedores de riesgo

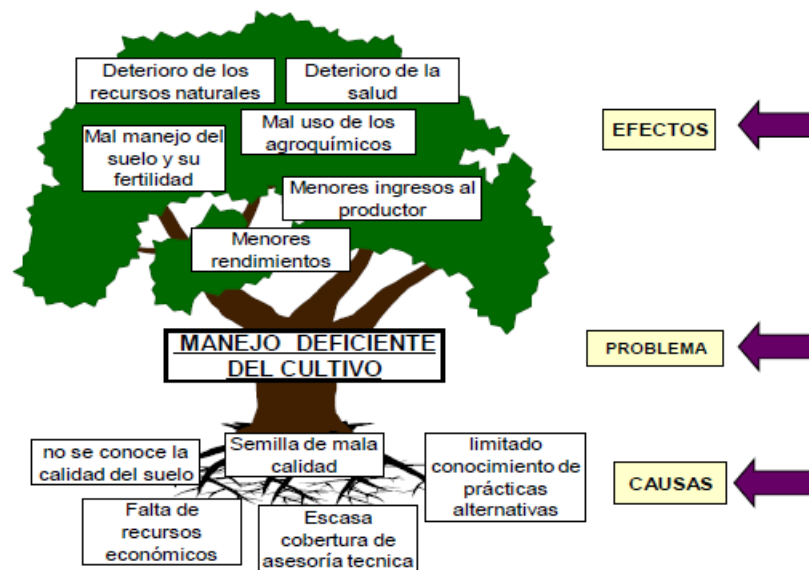
Proveedores de semillas y plántulas

Insumos y Fertilizantes

Entidades de apoyo

2.- Identificación de Problemas

- Técnica: Lluvia de ideas
 - Árbol de Problemas (ejemplo)



3.- Puntos críticos de la cadena

Conformación de grupos de trabajo para la discusión y señalamiento de los puntos críticos de la cadena. Se escogerá un jefe de cada grupo para que sea el responsable de recoger y anotar las opiniones de los productores.

4.- Análisis de costos productivos

Para el análisis de los costos productivos todos los productores participantes llenarán la siguiente ficha:

5.-Evaluación de Infraestructura Productiva

En los mismos grupos de trabajo se tratarán los siguientes temas:

- Invernaderos
- Infraestructura física
- Canales de Riego
- Reservorio
- Centros de Acopio

6.-Análisis de los medios de vida de los productores.

Para conocer los medios de vida de los productores de la uvilla, se procederá a llenar el formulario de entrevista para los productores.

Las preguntas planteadas intentan responder temas como:

Recursos Naturales (uso del agua, tierra)

Análisis de género

Tenencia de la tierra

Asociatividad

Ingresos

Otras actividades a las que se dedican los productores a parte de la producción de uvilla (identificación de monocultivos o diversificación de cultivos)

Financiamiento de la producción de uvilla

7.- Plan Estratégico

- Dentro de esta se procederá a realizar el análisis FODA.
- Determinación de:
- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Misión y Visión.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Arias Joaquín, Trejos Rafael, “Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Vol. II”, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, Quito, Noviembre/2005.

Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, 2005.

Bernal Torres Cesar Augusto, “Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales”, Pearson Educación, 2006.

Bernet Thomas, “Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y de Plataformas de Concertación”, Editores Graham Thiele, 2005.

Besley Scott y Brigham Eugene, “Fundamentos de Administración Financiera”, 14ª Edición, 2008.

Cerda Byron, Proaño Daniel; “Diseño y construcción de un deshidratador rectangular de inducción para la obtención de pasa de uvilla con capacidad de 300 kg/día para la empresa Equinox Business Limited”, Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Mecánico, 2005.

Corrales Andrés, “Línea Base de Sistemas Productivos”, Gobierno Provincial de Imbabura, 2011.

Guerrero Roberto, “Línea de Base Sistemas Productivos GPI- PDRNE”, Diagnóstico, 2010.

Gutiérrez Humberto, “Calidad Total y Productividad”, Editorial McGraw-Hill, 2005.

Heyden van der Damien, “Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas”, Segunda Edición; Quito, 2006.

Jácome Arturo, “Manual Técnico del Cultivo”, Editorial Ecuador, 1992.

Mankiw Gregory, “Economía”, Mc Graw Hill, 2^{da} Edición, 2002.

Miranda Juan, “Gestión de Proyectos”, Quinta edición, 2005.

O. Greco. “Diccionario de Economía”, Ediciones Valletta, 1999.

Pinto Roberto; “Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial”, Mc Graw Hill; Séptima edición, 2009.

Porter Michael, “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, México 1995.

Puga René, Zambrano Pablo; “Teoría Micro y Macroeconómica”; 2008.

Vargas Gustavo, “Introducción a la Teoría Económica un Enfoque Latinoamericano”, Pearson Educación, Segunda edición, 2006.

Revistas

Tierra Adentro, Manejo del Cultivo de Uvilla, 2008.

Páginas web

Banco Central del Ecuador, 2011, Total Exportaciones Nandina por País, 2011, consultado en Octubre 25, 2011 en http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp

Castillo Danilo, 2010, Uvilla, consultado en Octubre 10, 2011 en: http://kanastakuna.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18

Comercio Exterior, 2011, consultado en Mayo 10, 2012 en <http://www.lacamara.org/website/images/faq/asesoriacomercioexterior.pdf>

Definición de Comercialización, 2008, consultado en Enero 17, 2012 en <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>.

El Árbol del Problema, 2008, consultado en Noviembre 7, 2011 en <http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html>

López Galo, 2010, Población: Necesidades Básicas Insatisfechas Rural, consultado en Octubre 15, 2011 en www.inec.gob.ec

Medidas de pobreza y extrema pobreza por ingresos, Arias Galo, 2011, consultado en marzo 10, 2012 en http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=35&TB_iframe=true&height=600&width=1309.

Modelo de Diamante de Porter y Cadenas Productivas, 2010, consultado en Enero 30, 2012 en http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html

Moreta Gustavo, 2012, Manejo del cultivo de la Uvilla II, consultado en Abril 23, 2012 en <http://revistatierraadentro.com/index.php/agricultura/200-manejo-del-cultivo-de-la-uvilla-ii>

Propiedades de la Uvilla, 2007, consultado en Octubre 17, 2011 en: <http://uvilla.espacioblog.com/categoria/caracteristicas-generales>

Ruiz Ramón, 2006, Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Historia y Evolución del Pensamiento Científico, consultado en Noviembre 10 2011 en <http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>.

Últimos Resultados de Pobreza, Desigualdad y Mercado Laboral en el Ecuador, 2011, consultado en Octubre 20, 2011 en http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=35&TB_iframe=true&height=512&width=1242